الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والدراسة العلمي
الجامعة السورية الخاصة
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الموارد البشرية

دور استخدام الذكاء الاصطناعي في زيادة فعالية تقييم الأداء

دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات في محافظة دمشق

The Role of Artificial Intelligence in Increasing the Effectiveness of Performance Evaluation A Field Study of IT Companies in Damascus Governorate

مشروع تخرج أعِدَّ لِنَيلِ دَرَجَةِ الإجازَةِ الجامِعيَّة في العُلُومِ الإداريَّة - اِختِصاص (إدارَةِ المَوارِدِ البَشَريَّة)

إعداد الطالبان

نجم عبد الله العبد لله

محمود فؤاد سيد صالح

إشراف أ.م. الدكتور: منير عباس

2024-2025

إهداءات نجم العبد الله

بِسۡمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحۡمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

"وقيل الحمد لله رب العالمين"

إلى النور الذي أضاء دربي، والروح التي سكنت قلبي، إلى من كان دعاؤهم سراً من أسرار نجاحي، وصبرهم بحراً من بحور عطائي. إلى أبي وأمي، يا من عجزت الحروف عن وصف فضلكم....

ويا من باتت الكلمات خجلى أمام تضحياتكم. إلى أعظم منارة في حياتي، إليكم أهدي نتاج سهر الليالي، وأرفع هذا العمل المتواضع عربون محبة ووفاء.

*** *** *** ***

إلى الأرواح المضيئة

إلى من شاركوني رحلة الطموح، وتقاسموا معي لحظات النجفي والإخفاق، إلى الأصدقاء الذين كانوا سنداً ورفاقاً، وإلى الإخوة الذين كانوا لي أقرب من نبضات قلبي. إليكم يا من كنتم جزءاً من هذه المسيرة، أهدي ثمرة جهدي، متمنياً لكم دروباً منيرة وحياةً ملؤها السعادة والنجاح.

*** *** *** ***

إلى العقول النيرة

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين كانوا لي خير مرشد وموجه...

والذين لم يبخلوا عليّ بنور علمهم ومعرفتهم.

إلى الأستاذ الفاضل **أ.م.د منير عباس**، الذي كان إشرافه بمثابة البوصلة التي وجهتني نحو الإتقان والإبداع. إليكم جميعاً، يا من غرس فيّ شغف المعرفة، أهدي هذا العمل المتواضع، اعترافاً بفضلكم العظيم، وامتناناً لتوجيهاتكم القيمة.

*** *** *** ***

إلى المكان الذي احتضن الحلم

إلى جامعتي الجامعة السورية الخاصة...

التي كانت أكثر من مجرد مكان للدراسة، كانت فضاءً رحباً للعلم والتعلم،

نجم عبدالله العبدالله

اهداءات محمود فؤاد سيد صالح

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الغايات، وبتوفيقه تقطف الثمار وتكتمل المسيرة ... وبعد رحلة علمية حافلة بالجد والاجتهاد، لا يسعني في هذه اللحظة الفارقة من حياتي إلا أن أقف وقفة اعتراف بالجميل، مملوءة بالشكر والامتنان لكل من مد لي يداً بالعون، أو قدم لي نصيحة، أو دعوة، أو كلمة طيبة.

*** *** *** ***

أتقدم أولاً بخالص الشكر والتقدير إلى جامعتي الغالية الجامعة السورية الخاصة، هذا الصرح العلمي الشامخ الذي كان البيت الثاني لنا جميعاً، والذي أمدنا بالعلم والمعرفة، واحتضن عقولنا وأحلامنا، وهيأ لنا البيئة التعليمية المناسبة لنخطو بثبات نحو المستقبل. لقد كانت الجامعة أكثر من مجرد مكان للدراسة؛ كانت مدرسة للحياة، وموطناً للذكريات، ومنارة أضاءت لنا دروب العلم والمعرفة.

كما أتوجه بخالص العرفان والامتنان إلى الهيئة التدريسية والإدارية، الذين بذلوا جهوداً جبارة في سبيل إعداد أجيال قادرة على تحمل المسؤولية، والذين لم يدخروا وقتاً ولا جهداً في تقديم الدعم والإرشاد. فجهودهم المباركة كانت سبباً رئيساً فيما وصلنا إليه من علم ومعرفة، وهم الركيزة الأساسية التي اعتمدنا عليها في مسيرتنا الأكاديمية.

*** *** *** ***

ولا يفوتني أن أخص بالشكر أساتذتي الأفاضل ودكاترتي الكرام (د. محمد الحسين د. أديب كولو د. خلدون نجاتي د. عصام حيدر د. علاء مهنا د. علي خضر د. سمر حبيب د. شادي كراز د. ثريا ادلبي د. مي مخلوف د. منال صقر د. أحمد طباع د. راغب غصين د. عبد الحميد الخليل د. فؤاد علي د. ديمة منصور د. فداء ناصر د. طلال عبود د. غسان حسن د. حسن حجازي وهناك من قد تعجز الكلمات عن وصف فضله، فهو لم يكن مجرد أستاذ، بل كان أباً وموجهاً وصاحب أثر خالد في حياتي **أ. م. الدكتور منير عباس**

*** *** *** ***

كانوا بحق منارات مضيئة في دربنا. لقد علمونا أن العلم ليس معلومات فحسب، بل هو رسالة وأمانة، وسلوك قبل أن يكون شهادة. كانوا لنا آباء في نصائحهم، وأصدقاء في تشجيعهم، ومعلمين في عطائهم. تحملوا أسئلتنا الكثيرة بصبر وسعة صدر، واحتووا محاولاتنا المتعثرة

بحكمة ورفق، وزرعوا فينا الثقة بأن النجاح ممكن ما دمنا نملك الإرادة والعزيمة. إن كلمات الشكر مهما طالت تظل عاجزة عن أن تفيهم حقهم، لكننا نحمل لهم في قلوبنا من الدعاء والوفاء ما نرجو أن يكون أصدق من كل عبارة.

*** *** *** ***

ولكل من ساهم، ولو بكلمة أو بدعوة أو بابتسامة في إنجاح هذا المشروع أو مساندتنا في مسيرتنا الجامعية أتوجه لهم بجزيل الشكر والتقدير، سائلا الله أن يجزيهم خير الجزاء، وأن يجعل ما قدموه في ميزان حسناتهم.

محمود فؤاد سيد صالح

الإهداء

إلى أبي

إليك يا من كرست حياتك كلها لنا، وأفنيت عمرك وصحتك في سبيل أن نكبر ونحقق أحلامنا، ولم تبخل يوماً بمالك أو وقتك أو اهتمامك.

كنت دائما أول من يفرح لنجاحي، وأول من يرفعني حين تعثر قدمي، أول من يزرع الثقة في داخلي حين يخيم الشك والضعف.

غرست في نفسي معنى الصبر والكفاح، وأوريت قلبي حب المسؤولية والسعي وراء العلم، وعلمتني أن العطاء الحقيقي هو ما يُقدم بلا انتظار مقابل.

أهدي إليك اليوم هذه الثمرة، ثمرة جهد عظيم ما كان ليكون لولا دعمك، وعطاءك المستمر، وصبرك الذي لا يعرف الحدود.

سلام على قلبك الكبير، وعرفان لا يكفيه حرف لكل فعل ولكل كلمة كانا ضوءًا لي في دربي.

أسأل الله أن يحفظك كما حفظتني، ويبارك في صحتك وعمرك، ويجعل كل لحظة من حياتك نورا لنا، وكل تعبك جنة لك، وأن يرزقك فرحًا لا ينتهي وفخرًا دائما بنا كما نحن فخورون بك.

إلى أمي

إليك يا جنة الله في الأرض، يا من سقيت روحي حباً وحناناً، وأمطرت أيامي بالدعوات الصادقة. كنت الملاذ حين ضاقت الدنيا، والنور حين أظلم الدرب، والدعاء الذي كان يسبق خطواتي في كل صباح. يا من لا تفيك الكلمات ولا تكفيك الكتب مجداً ووفاء، علمتني أن الحب الحقيقي يظهر في كل فعل، وأن الصبر والتضحيات الصامتة أعظم إرث يمكن أن يتركه الإنسان، وأن كل كلمة دعاء كانت بمثابة جناح يحمل روحي، أسأل الله أن يحفظك لنا دائما، ويبارك في صحتك وعافيتك، ويجعل كل يوم من حياتك نورا وفرحًا وسعادة، وأن يجزيك عن عطائك وحبك وصدق دعائك أضعاف ما قدمت، ويجعلنا دوما سببًا لفخرك وابتسامتك كما كنت دائما سببًا السعادتي وطمأنينتي.

*** *** *** ***

إلى إخوتي وعائلتي

إليكم أنتم الذين كنتم السند في ضعفي، والفرح في قوتي، والداعمين لكل خطواتي. أنتم من حملتم همومي وشاركتموني طموحاتي، وتحملتم تقصيري في حقكم خلال سنوات دراستي وانشغالي لكم مني هذا الإهداء عربون محبة ووفاء، وتقديراً لمكانكم الثابت في قلبي.

إلى أصدقائي

لكل صديق ساعدني، شجعني، وشاركني اللحظات الصغيرة والكبيرة، أهدي هذا المشروع لكم بكل امتنان. لقد جعلتم رحلتي مليئة بالذكريات الجميلة والدروس القيمة، وكل نجاح أحياه يحمل بصمتكم.

إليكم يا رفاق الدرب، يا من جعلتم من قسوة الأيام ذكرى جميلة، ومن ساعات التعب والسهر لحناً لا يُنسى، وجودكم جعل رحلتي أكثر إشراقًا ومعنى شكرًا على كل ضحكة، نصيحة، وموقف كنتم فيه الدعم الحقيقي، أنتم الذين كنتم العائلة الثانية.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء فاعلية استخدام الذكاء الاصطناعي في تعزيز عدالة وفعالية تقييم الأداء داخل شركات تكنولوجيا المعلومات بمحافظة دمشق، من خلال تحليل تأثير أدوات الذكاء الاصطناعي على عدالة عمليات التقييم، وانعكاسها على تحسين الأداء وتقليص الوقت والجهد اللازم لإتمام عملية التقييم.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث جُمعت البيانات عبر استبانة وُجهت إلى عينة قصدية مكونة من 51 موظفاً من مختلف الوظائف في شركات تكنولوجيا المعلومات، بما في ذلك الوظائف التقنية والإدارية وخدمة الزبائن. وتم تحليل الاستبيانات باستخدام برنامج (SPSS V24)

أظهرت نتائج الدراسة أن توظيف الذكاء الاصطناعي يساهم بشكل واضح في تعزيز عدالة التقييم من خلال الحد من التحيزات البشرية وتوحيد معايير التقييم لجميع الموظفين. كما يرفع من فعالية وكفاءة عملية التقييم عبر تقليل الجهد الإداري وتسريع خطوات التقييم. إضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج قدرة النظام الذكي على تعزيز الفهم طويل المدى لأداء الموظفين وتحفيزهم على تطوير مهاراتهم وتحقيق تحسين مستمر في أدائهم.

واستنادًا إلى هذه النتائج، توصي الدراسة بدمج الذكاء الاصطناعي ضمن نظم تقييم الأداء بشكل تدريجي، مع توفير التدريب المناسب للموظفين وضمان متابعة نتائج التقييم، بما يحقق عدالة وفعالية أعلى للنظام الإداري داخل الشركات.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي – نظم تقييم الأداء الذكية – عدالة تقييم الموظفين – فعالية تقييم الأداء – تحسين الأداء المؤسسي – شركات تكنولوجيا المعلومات

Abstract

This study aimed to examine the effectiveness of using artificial intelligence (AI) in enhancing the fairness and efficiency of performance evaluation within information technology companies in Damascus. Specifically, it analyzed the impact of AI tools on the fairness of evaluation processes and their effect on improving performance while reducing the time and effort required for assessment.

The study employed a descriptive-analytical approach, collecting data through a structured questionnaire administered to a purposive sample of 51 employees from various job functions, including technical, administrative, and customer service roles within IT companies. The collected data were analyzed using SPSS (version 24).

The findings indicated that implementing AI significantly contributes to improving evaluation fairness by minimizing human biases and standardizing assessment criteria for all employees. Additionally, AI enhances the efficiency and effectiveness of the evaluation process by reducing administrative workload and accelerating assessment procedures. The results also highlighted the role of AI systems in fostering a long-term understanding of employee performance, motivating employees to develop their skills, and achieving continuous performance improvement.

Based on these findings, the study recommends the gradual integration of AI into performance evaluation systems, providing appropriate employee training, and ensuring follow-up on evaluation outcomes to achieve higher levels of fairness and efficiency within organizational performance management.

Keywords: Artificial intelligence – Smart performance evaluation systems – Employee evaluation fairness – Evaluation efficiency – Organizational performance improvement – Information technology companies

قائمة المحتويات

Contents

الإطار المنهجي للدراسة 1

الدراسات السابقة:..... 1

مشكلة الدراسة: 9

أهداف الدراسة 10

أهمية الدراسة 10

فرضيات الدراسة 11

نموذج الدراسة 12

منهجية الدراسة: 12

مجتمع وعينة الدراسة 12

أدوات جمع البيانات 13

حدود البحث: 13

مصطلحات الدراسة: 13

الفصل الأول الإطار النظري للدراسة 15

المبحث الأول تقييم الأداء الكلاسيكي..... 16

المطلب الأول مفهوم تقييم الأداء 16

المطلب الثاني النظريات الكلاسيكية لتقييم الأداء..... 21

المبحث الثاني نظم تقييم الأداء الحديثة..... 26

المطلب الأول: الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء 26

المطلب الثاني: التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء..... 32

المطلب الثالث التحول من النماذج التقليدية إلى الحديثة لتقييم الأداء 37

الفصل الثاني الدراسة الميدانية..... 41

أولاً منهجية الدراسة الميدانية: 42

ثانياً التحليل الوصفي لعينة الدراسة 46

ثالثاً تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان: 49
رابعاً اختبار فرضيات الدراسة 56
خامساً النتائج و التوصيات 64
المراجع 68

قائمة الجداول

الجدول (2- 1) مقارنة بين التقييم على أساس السمات و التقييم على أساس السلوكيات..... 23
الجدول (2- 2) مقارنة أساليب التقييم القائم على الحكم الشخصي..... 24
الجدول (2- 3) مقارنة مميزات وسلبيات نموذج (MBO)..... 27
الجدول (2- 4) ميزات وقيود نموذج 360 28
الجدول (2- 5) ميزات وقيود نموذج بطاقة الأداء المتوازن 29
الجدول (2- 6) ميزات وقيود تقييم الأداء القائم على الكفاءات..... 30
الجدول (2- 7) ميزات وقيود تقييم الأداء القائم على الكفاءات..... 31
الجدول (2- 8) ميزات وقيود نظم تقييم الأداء الالكترونية 32
الجدول (2- 9) ميزات وتحديات تطبيقات التحليل التنبؤي 33
الجدول (2- 10) ميزات وتحديات الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة في تقييم الأداء 35
الجدول (2- 11) ميزات وتحديات البيانات الضخمة في دعم القرارات التقييمية 36
الجدول (2- 12) مقارنة النماذج التقليدية و النماذج الحديثة لتقييم الأداء..... 37

الجدول (3- 1) تصميم الاستبيان الخاص بالدراسة..... 43
الجدول (3- 2) مقياس ليكرت الخماسي..... 43
الجدول (3- 3) تقييم مجالات الموافقة على عبارات الاستبيان 44

الجدول (3- 4) قيم معامل كرونباخ ألفا لعبارات الاستبيان..... 44
الجدول (3- 5) توزع العينة حسب الشركة..... 46
الجدول (3- 6) توزع العينة حسب متغير الجنس..... 46
الجدول (3- 7) توزع العينة حسب متغير العمر..... 47
الجدول (3- 8) توزع العينة حسب متغير سنوات الخبرة..... 47
الجدول (3- 9) توزع العينة حسب متغير سنوات الخبرة..... 48
الجدول (3- 10) تحليل إجابات أفراد العينة على متغير (أدوات الذكاء الاصطناعي) 49
الجدول (3- 11) تحليل إجابات أفراد العينة على بعد (موضوعية وحيادية عملية تقييم الأداء)..... 51
الجدول (3- 12) تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد (تحسين الاداء الوظيفي) 52
الجدول (3- 13) تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد (تقليص الوقت والجهد) 54
الجدول (3- 14) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة..... 56
الجدول (3- 15) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى 58
الجدول (3- 16) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية..... 60
الجدول (3- 17) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة 62

قائمة الأشكال

الشكل (2- 1) المرتكزات الأساسية لنظرية تايلور 21
الشكل (2- 2) السمات الأساسية للنموذج البيروقراطي 22
الشكل (2- 3) خطوات تطبيق طريقة (MBO)..... 26
الشكل (2- 4) مكونات نموذج (التقييم ب 360 درجة)..... 27
الشكل (2- 5) أبعاد التقييم بالكفاءات..... 29
الشكل (2- 6) أبعاد نموذج القيمة المضافة 31

الإطار المنهجي للدراسة

المقدمة:

تُعدّ عملية تقييم الأداء من أبرز الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتعزيز كفاءة العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال قياس التقدم الوظيفي، وتحديد الفجوات، واتخاذ قرارات تطويرية. إلا أن فعاليتها كثيرًا ما تتأثر باعتماد نماذج تقليدية يغلب عليها الطابع الذاتي، مما يجعلها عرضة للتحيز ويُضعف من موثوقية نتائجها.

وفي ظل التطور التكنولوجي المتسارع، برز الذكاء الاصطناعي كأداة استراتيجية لإحداث نقلة نوعية في إدارة الموارد البشرية، وخاصة في تقييم الأداء، لما يقدمه من تحليلات دقيقة، ومعالجة للبيانات الضخمة، وتغذية راجعة موضوعية، تقلل من التدخل البشري والتحيز، وتدعم اتخاذ قرارات مبنية على بيانات موثوقة

ورغم توفر هذه الإمكانات، لا يزال استخدامها محدودًا في كثير من المؤسسات العربية، مما يبرز الحاجة إلى دراسة ميدانية توضح أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين تقييم الأداء.

ومن هنا، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور استخدام الذكاء الاصطناعي في زيادة فعالية تقييم الأداء، من خلال دراسة ميدانية ضمن شركات تكنولوجيا المعلومات في محافظة دمشق، عبر تحليل الواقع القائم، ومقارنة الأساليب التقليدية بالذكية، وقياس مدى إسهام الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة وعدالة التقييم.

الدراسات السابقة:

نستعرض فيما يلي أهم الدراسات السابقة ضمن مجال البحث، حيث تم فرز الدراسات إلى عربية و أجنبية كما تم ترتيب الدراسات ترتيبا زمنياً من الأحدث فالأقدم:

أ. الدراسات العربية: بعد إجراء بحث دقيق على المراجع العلمية المرتبطة بشكل مباشر بموضوع البحث، يلاحظ عدم وجود دراسات حديثة تناولت الموضوع بشكل مباشر ضمن السياق العربي، ممّا يعطي الموضوع أهمية بحثية عالية، ولذلك تم استعراض الدراسات التي تناولت تأثير أنظمة الذكاء الصنعي على عمليات إدارة الموارد البشرية بشكل عام:

1. دراسة (شرف الدين وعرشان، 2025): دور الذكاء الاصطناعي في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية في جامعة القلم في اليمن [1]

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الذكاء الاصطناعي في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية في جامعة القلم وذلك من خلال التعرف على درجة أهمية تطبيق الذكاء الاصطناعي في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية التخطيط والاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب في جامعة القلم من وجهة نظر الخبراء المشاركين في الدراسة، وكذلك معرفة متطلبات تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في جامعة القلم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي المسحي، ولجمع البيانات تم استخدام استبانة مغلقة تم تطبيقها وفق أسلوب دلفاي على مجموعة من الخبراء والبالغ عددهم (14) خبيرًا، وتم الاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في تحليل نتائج الاستبانة والتوصل إلى عدد من النتائج والاستنتاجات أهمها أن درجة أهمية تطبيق الذكاء الاصطناعي في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية في جامعة القلم من وجهة نظر الخبراء بشكل عام كانت بدرجة" كبيرة جدًا "، إضافة إلى أن درجة أهمية توفر متطلبات تطبيق الذكاء الاصطناعي " كبيرة جداً"

2. دراسة (الكبيسي، 2025): تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية (دراسة تطبيقية في جامعة الأنبار). [2]

يهدف البحث إلى دراسة تأثير تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في جامعة الأنبار، من خلال تحليل دور هذه التقنيات في تحسين كفاءة التوظيف، دقة تقييم الأداء، تحديد احتياجات التدريب، وزيادة رضا الموظفين. حيث تتميز أدوات الذكاء الاصطناعي بأنها متعددة الاستخدامات وتوفر لفرق الموارد البشرية عددًا كبيرًا من التطبيقات، مما يساعدهم على إتمام المهام بطريقة أسرع وأكثر شمولًا من أي وقت

[1] شرف الدين، سمية حمود.، عرشان، اتحاد محمد (2025)، دور الذكاء الاصطناعي في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية في جامعة القلم في اليمن، مجلة جامعة البيضاء–المجلد (7) –العدد (1)، العدد الخاص بأبحاث المؤتمر العلمي الخامس لجامعة البيضاء، ص 512–525.

[2] الكبيسي، حامد جهاد دليمي (2025)، تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية (دراسة تطبيقية في جامعة الأنبار، المجلة الدولية للنشر البحوث والدراسات، المجلد (6)، الإصدار (65)، ص315–328.

مضى، حيث يضمن العصر الجديد الذي تنتقل إليه إدارة المهام البشرية التخلص من العمليات الروتينية ومسؤوليات الإدارة اليدوية ونقلها إلى أنظمة وأدوات تقنية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من خلال استبيانات موجهة إلى موظفي الجامعة حيث تم اختيار عينة مكونة من 100 موظف من موظفي الجامعة حيث تمثل موظفي إدارة الموارد البشرية ب (40) فردًا من العينة، وأعضاء هيئة التدريس ب (60) عضو، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة ، أظهرت النتائج أن تطبيق الذكاء الاصطناعي في التوظيف ساهم في تسريع العملية وزيادة دقتها، كما أن التقييمات المعتمدة على الذكاء الاصطناعي كانت أكثر دقة وموضوعية مقارنة بالتقييمات التقليدية .كما تبين أن الذكاء الاصطناعي ساعد في تحديد احتياجات التدريب بشكل أفضل، مما أدى إلى تحسين الأداء المهني، في ضوء النتائج، تم تقديم عدد من التوصيات لتحسين تطبيق الذكاء الاصطناعي في الجامعة، مثل تعزيز التدريب والتأهيل، وإدارة التغيير بشكل فعال، وتطوير البنية التحتية التكنولوجية.

3. دراسة (المهباش، 2024): "أثر تطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي في تقييم أداء الموظفين في البنوك الإسلامية [1]

يهدف البحث إلى دراسة تأثير تطبيقات أدوات الذكاء الاصطناعي في تقييم أداء الموظفين في هذه البنوك، حيث يركز على كيفية استخدام هذه التقنيات لتحسين عمليات تقييم الأداء وتعزيز النتائج المؤسسية، حيث تم استخدام منهجية البحث الوصفي التحليلي لتحليل التأثيرات المترتبة على تطبيقات الذكاء الاصطناعية في عمليات التقييم داخل البنوك الإسلامية، وقد تم جمع البيانات من مصادر متعددة، بما في ذلك استطلاعات ومقابلات مع المتخصصين والمدراء داخل هذه المؤسسات، أظهرت النتائج أن استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعية في تقييم أداء الموظفين يمكن أن يسهم في تحسين الكفاءة والدقة في عمليات التقييم، وبالتالي تعزيز أداء العمل وتحقيق أهداف البنوك الإسلامية بشكل أكبر فعالية، وأوصت الدراسة بمزيد من التوسع في استخدام هذه التقنيات مع مراعاة الجوانب الأخلاقية والاجتماعية لضمان استفادة متوازنة ومستدامة.

[1] المهباش، حسين حامد (2024)، أثر تطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي في تقييم أداء الموظفين في البنوك الإسلامية، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مجلد 4 عدد 13، ص 801– 843.

4. دراسة (أبو صافي و القضاة، 2024): الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي (التحديات والتوجيهات) – مراجعة منهجية [1]

هدفت الدراسة إلى تعرف تحديات استخدام الذكاء الاصطناعي، وتحديد المبادئ التوجيهية الواجب تضمينها في سياسات الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي. المنهجية اتبعت الدراسة طريقة المراجعة المنهجية للدراسات ذات الصلة بأهداف الدراسة الحالية خلال الفترة (2020–2023). وعن طريق استخدام قاعدة بيانات Scopus في البحث عن الدراسات المتاحة، واتباع ملحق PRISMA في تحديد الدراسات المناسبة، تم اختيار 25 دراسة ليتم تضمينها في المراجعة المنهجية، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك عدد من التحديات لاستخدام الذكاء الاصطناعي ضمن مجموعة من المحاور هي: سلامة البيانات وجودتها، والتطبيق والخبرة، وأمن البيانات والخصوصية، والنزاهة الأكاديمية، واستبدال القوى العاملة والمهارات الاجتماعية. كما أشارت النتائج إلى ضرورة توفر مجموعة من المبادئ التوجيهية لتنظيم وعملية استخدام الذكاء الاصطناعي والحد من التحديات الناتجة من استخدامه في التعليم العالي، وهي: العدالة والشفافية، والمساءلة، واستقلالية الإنسان، والأمان، والخصوصية وإدارة البيانات، والرقابة البشرية، والقوة التقنية والسلامة، كما أوصت الدراسة الأخذ بمجموعة من الإجراءات والأطر التي تؤدي إلى تطبيق تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي والحد من تحدياته.

5. دراسة (السالم، 2024): أثر استخدام تقانات الذكاء الاصطناعي على أداء المراجعين في بيئة الأعمال السعودية [2]

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استقدام الذكاء الاصطناعي في بيئة الأعمال السعودية على أداء المراجعين السعوديين اعتماداً على ثلاث مبادئ اكتشاف الإخطاء الجوهرية الالتزام بالأنظمة واللوائح، وأخيراً قدرة المنشاة على الاستمرارية، حيث كان مجتمع الدراسة جميع مكاتب المراجعة المرخصة في المملكة العربية السعودية وكانت عينة الدراسة 162 مكتب، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي

[1] أبو صافي، سناء.، القضاة، محمد أمين (2024)، الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي (التحديات والتوجيهات) – مراجعة منهجية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (51)، العدد (3)، ص201–216.

[2] السالم، كوثر علي (2024)، أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على أداء المراجعين في بيئة الأعمال السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد (8)، العدد (4)، ص 114–126.

المسحي اعتماداً على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات ، و توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر إيجابي لإدخال الذكاء الاصطناعي على أداء مدققي الحسابات في مراجعة القوائم المالية للشركات المساهمة السعودية حيث أدى الذكاء الاصطناعي إلى زيادة قدرة المدققين على اكتشاف الأخطاء الأساسية بشكل، كما وسهل الذكاء الاصطناعي اكتشاف عدم التزام المدققين باللوائح بشكل كبير، كما أوصت الباحثة بعدد من التوصيات أبرزها تعزيز البنية التحتية الرقمية حتى تخط الطريق لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي مستقبلاً وضرورة تطوير عملية المراجعة بما يتناسب مع متطلبات المهنة ومواكبة للتطور التكنولوجي الحديث.

6. دراسة (ناسة و المحمدي، 2023): تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي المصري [1]

هدف البحث إلى تشخيص واقع استخدام تقانات الذكاء الصنعي في مصر، ومجالات تطبيقه خاصة في محال التعليم العالي (التدريس و التعليم – البحث العلمي – الإدارة)، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي المسحي من خلال الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة، والمنهج الوصفي التحليلي باستخدام تحليل SWOT الرباعي للكشف عن نقاط الضعف والتحديدات لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي، وقد توصلت نتائج البحث إلى عدد من التوصيات من أهمها ضرورة توفير رؤية على مستوى المنظومة وأولويات استراتيجية ومراعاة المبدأ الشامل للذماء الاصطناعي وسياسات التعليم، إضافة إلى التخطيط المتعدد التخصصات والحوكمة المشتركة بين القطاعات.

ب- الدراسات الأجنبية:

1. Study Of (Ragavendran and Shree 2024): "An Application Framework For Conceptual Artificial Intelligence In Human Resource Management (India)"[2]

"إطار عمل تطبيقي للذكاء الاصطناعي المفاهيمي في إدارة الموارد البشرية " (دراسة هندية)

[1] ناسة، إيناس السيد.، المحمدي، مروة محمد (2023): تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي المصري، مجلة العلوم التربوية، مؤتمر: "مستقبل التعليم في الوطن العربي "الفترة من 30-31 يوليو 2023، ص 187-208

[2] Ragavendran, V.A., Vennilaa Shree, S (2024): An Application Framework For Conceptual Artificial Intelligence In Human Resource Management, Educational Administration: Theory and Practice, Nidhi Singh, Dr. Prantap Kumar Das Kuey, 30(4),3168, 9116-9120.

هدف البحث إلى اقتراح إطار عمل مفاهيمي لاستخدام تقنية الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية .بناءً على المكونات الأساسية الستة لإدارة الموارد البشرية، وهي التوظيف، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، وتقييم الرواتب، وإدارة علاقات الموظفين، حيث يُمكن تطبيق تقنية الذكاء الاصطناعي في هذه المجالات، مع التركيز على بُعدي التوظيف والتدريب باستخدام الذكاء الاصطناعي من خلال دراسات حالة حول توظيف الذكاء الاصطناعي، والتدريب عبر الإنترنت من خلال أداة بايدو (Baidu's online training)، خلصت الدراسة إلى أنه من الممكن إنشاء نظام دعم قرار ذكي مناسب من خلال الجمع بين اكتشاف المعرفة واستخراج البيانات مع استراتيجية وتخطيط الموارد البشرية؛ كما يمكن دمج تقنيات التعرف على الوجوه ومعالجة اللغة الطبيعية مع عملية المقابلة لإنشاء نظام؛ إضافة لذلك يمكن للروبوتات الذكية وتكنولوجيا المسح البصري مساعدة الأفراد على التثقيف والتعلم أثناء عملية التدريب والتطوير.

2. Study of (Haidari, 2023): "A Conceptual Artificial Intelligence Application Framework in Performance Appraisal (Malaysa) [1]

" إطار مفاهيمي لتطبيق الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء " (دراسة ماليزية)

تركز الدراسة على تقديم نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين تقنيات الذكاء الاصطناعي وتقييم الأداء في بيئة العمل الحديثة. انطلقت الدراسة من التغيرات التي فرضتها جائحة كورونا على نظم العمل عن بُعد، والتي جعلت من الضروري اعتماد تقييمات تعتمد على خوارزميات تتبع وتحلل الأداء بشكل موضوعي. استخدم الباحث تحليلًا نظريًا، وأوضح أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يعزز من العدالة والشفافية ويقلل من التحيز البشري. وأوصى بضرورة دمج هذه التقنيات بشكل تدريجي في المنظمات.

[1] Haidari, M. (2022). A conceptual artificial intelligence application framework in performance appraisal. In A. Khosrow-Pour (Ed.), Handbook of Research on Artificial Intelligence Applications in the Workplace and Workforce Productivity (pp. 207-219). IGI Global.

3. Study of (Nyathani, 2023): AI in Performance Management: Redefining Performance Appraisals in the Digital Age (South Africa) [1]

الذكاء الاصطناعي في إدارة الأداء: إعادة تعريف تقييمات الأداء في العصر الرقمي

تستعرض الدراسة كيف أعاد الذكاء الاصطناعي تشكيل تقييم الأداء في بيئات العمل الرقمية من خلال توفير تقييمات لحظية وتوقعات تنبؤية لأداء الموظفين. استخدمت الدراسة منهج دراسات الحالة لشركات متعددة في جنوب إفريقيا. أبرزت الدراسة استخدام تقنيات مثل تعلّم الآلة ومعالجة اللغة الطبيعية في تحليل سلوك الموظفين وتوفير تغذية راجعة مخصصة لهم. وخلصت إلى أن الذكاء الاصطناعي لا يحسّن فقط من دقة التقييم، بل يساعد أيضًا في إعداد خطط تطوير فردية لكل موظف بناءً على بيانات أدائه السابقة.

4. Study Of (Biswas, Talukder and Khan): Who do you choose? Employees' perceptions of artificial intelligence versus humans in performance feedback Bangladesh [2]

(بنغلاديش)"من تختار؟ تصورات الموظفين حول الذكاء الاصطناعي مقابل البشر في تقديم تغذية راجعة للأداء

أجرت هذه الدراسة تجربة ميدانية لفحص تصورات الموظفين تجاه التغذية الراجعة للأداء المقدمة من قبل الذكاء الاصطناعي مقارنةً بالمشرفين البشريين .أظهرت النتائج أن الموظفين أبدوا ثقة أكبر في التغذية الراجعة المقدمة من خوارزميات الذكاء الاصطناعي عندما كانت تعتمد على معايير ثابتة، مقارنةً بالتغذية الراجعة المقدمة من مشرفين بشريين ذوي خبرة .ومع ذلك، عندما كانت التغذية الراجعة تعتمد على تقدير شخصي، فضل الموظفون المشرفين البشريين .تشير الدراسة إلى أن الجمع بين الذكاء الاصطناعي والبشر في تقديم التغذية الراجعة يمكن أن يعزز من تقبل الموظفين ويزيد من فعالية تقييم الأداء.

---

[1] Nyathani, R. (2023). AI in performance management: Redefining performance appraisals in the digital age. Journal of Artificial Intelligence & Cloud Computing, 4(1), 1–15.

[2] Biswas, M. I., Talukder, M. S., & Khan, A. R. (2024). Who do you choose? Employees' perceptions of artificial intelligence versus humans in performance feedback. China Accounting and Finance Review, 26(4), 512–532. https://doi.org/10.1108/CAFR-08-2023-0095

ج- التعقيب على الدراسات السابقة:

1. أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- تهتم بتقييم الأداء، وهو محور رئيسي في هذه الدراسة، كما ورد في عدة دراسات سابقة عربية وأجنبية.
- تستخدم المنهج الوصفي (تحليلي أو مسحي).
- تعتمد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

2. أوجه الاختلاف:

- الدراسة الحالية تطبق في شركات تكنولوجيا سورية، وهي بيئة حديثة ولم تأخذ كفايتها من الدراسة.
- تهدف لتطوير نظام واقعي مقترح لتقييم الأداء، وليس فقط التحليل النظري.
- تعتمد منهجاً مختلطاً (وصفي وتحليلي وتطويري)، بينما غالبية الدراسات السابقة استخدمت منهجاً واحداً فقط.

3. ما يميز الدراسة الحالية:

- تسد فجوة بحثية في تطبيق الذكاء الاصطناعي ضمن الشركات السورية وخاصة ضمن قطاع الشركات العاملة ضمن مجال التكنولوجيا.
- لها بعد عملي وتطبيقي قد يؤدي إلى تطوير نظام فعلي داخل الشركات.

مشكلة الدراسة:

تُعد عملية تقييم الأداء الوظيفي إحدى الأدوات الجوهرية التي تعتمد عليها المؤسسات لقياس كفاءة موظفيها وتطوير أدائهم، إلا أن الأساليب التقليدية المتبعة في هذا المجال كثيرًا ما تعاني من قصور واضح، يتمثل في غياب العدالة والموضوعية، وتأثرها بالعوامل الشخصية والانطباعات الفردية، فضلًا عن استهلاكها للوقت والجهد الإداري، مما يقلل من فاعليتها في تحقيق أهدافها الأساسية.

وفي ظل التحولات الرقمية المتسارعة، برزت تقنيات الذكاء الاصطناعي كأحد الحلول الواعدة لمعالجة هذه التحديات، من خلال قدرتها على تحليل البيانات الضخمة بدقة وموضوعية، وتقديم تغذية راجعة فورية، إضافةً إلى المساهمة في تقليص الجهد والوقت اللازمين لعملية التقييم. غير أن توظيف هذه التقنيات في السياق المؤسسي، وخاصة في بيئة العمل السورية، ما يزال في مراحله الأولى ويثير العديد من التساؤلات حول مدى فعاليتها وكفاءتها في الواقع العملي.

ومن هذا المنطلق، تنبع مشكلة الدراسة الحالية من الحاجة إلى استقصاء مدى فاعلية استخدام الذكاء الاصطناعي في تحسين عدالة وفعالية تقييم الأداء داخل شركات تكنولوجيا المعلومات في محافظة دمشق، وذلك من خلال مقارنة النظام الذكي مع الأساليب التقليدية المتبعة، وتحديد مدى قدرة الذكاء الاصطناعي على معالجة أوجه القصور القائمة وتعزيز ثقة الموظفين بآليات التقييم، وبالتالي يمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالسؤال التالي:

ما مدى فاعلية استخدام الذكاء الاصطناعي في تحسين عدالة وفعالية تقييم الأداء في شركات تكنولوجيا المعلومات في محافظة دمشق ؟

ويتفرع عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية، منها:

1. ما الإمكانات التي يوفرها الذكاء الاصطناعي لتحسين تقييم الأداء؟
2. كيف يؤثر استخدام الذكاء الاصطناعي في تعزيز عدالة التقييم؟
3. ما مدى تأثير النظام الذكي في تحسين فعالية وكفاءة عملية تقييم الأداء مقارنة بالنظام التقليدي؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في زيادة فعالية تقييم الأداء في شركات تكنولوجيا المعلومات في محافظة دمشق ، من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

1. تشخيص واقع نظام تقييم الأداء الحالي في شركات تكنولوجيا المعلومات، وتحديد أوجه القصور التي تؤثر في فعاليته.

2. تحليل أبرز التحديات التي تعيق تحقيق تقييم موضوعي وعادل داخل الشركات المدروسة.

3. توضيح آليات توظيف الذكاء الاصطناعي في تحسين ممارسات تقييم الأداء في بيئة شركات التكنولوجيا.

4. قياس أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في تعزيز دقة التقييم، عدالته، وكفاءته داخل الشركات.

6. تقديم توصيات تستند إلى نتائج الدراسة، تدعم اعتماد الذكاء الاصطناعي في نظم تقييم الأداء بما يسهم في تعزيز الكفاءة المؤسسية.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذا البحث من الحاجة المتزايدة لدى المنظمات على اختلاف أنواعها، إلى تطوير آليات تقييم الأداء بما يتماشى مع متطلبات العدالة والشفافية، ويواكب التوجهات الحديثة في التحول الرقمي، وتُعد أهمية هذا البحث متعددة الجوانب، يمكن تفصيلها كما يلي:

أ- الأهمية النظرية:

1. يسهم البحث في إثراء المعرفة النظرية في مجال تقييم الأداء من خلال دمج مفاهيم الذكاء الاصطناعي بإجراءات إدارية تقليدية.

2. يعالج فجوة بحثية قائمة في الأدبيات العربية من حيث ندرة الدراسات التطبيقية التي تبحث في استخدام الذكاء الاصطناعي في تقييم أداء العاملين بالشركات السورية.

ب- الأهمية التطبيقية:

1. يوفر للشركات أداة تقييم فعالة وموضوعية تساعد على تقويم أداء الكوادر الإدارية بشكل أكثر دقة وحيادية.

2. يساعد في تحسين جودة القرارات الإدارية المتعلقة بالترقيات، التعيينات، والتدريب، من خلال توفير تغذية راجعة دقيقة ومبنية على بيانات فعلية.

3. يعزز من الشفافية والعدالة داخل بيئة العمل في الشركات، مما يسهم في رفع رضا الموظفين وتحفيزهم على الأداء الأفضل.

4. يدعم توجه الشركات نحو التحول الرقمي وتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي، بما ينسجم مع متطلبات الاعتماد الأكاديمي والتطوير المؤسسي.

فرضيات الدراسة

أ- الفرضية الرئيسية للبحث: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي في زيادة فاعلية تقييم الأداء ضمن شركات تكنولوجيا المعلومات في محافظة دمشق، يتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

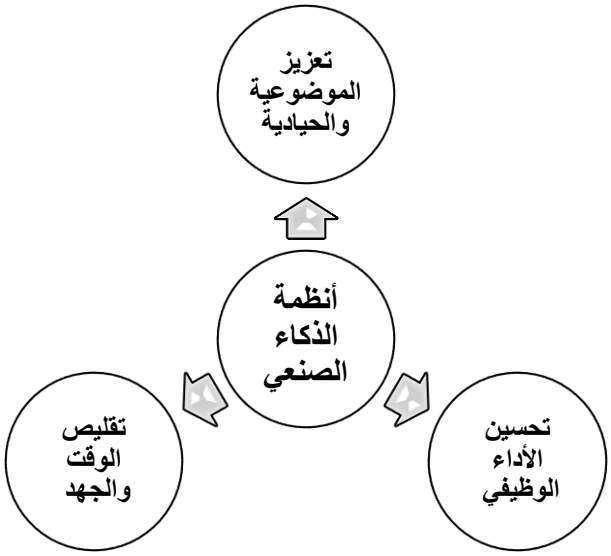
1. الفرضية الفرعية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي في تعزيز موضوعية وحيادية عملية تقييم الأداء.

2. الفرضية الفرعية الثانية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء الوظيفي كأحد مخرجات تقييم الأداء

3. الفرضية الفرعية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي في تقليص الوقت و الجهد المبذول خلال عملية تقييم الأداء الوظيفي

نموذج الدراسة:

الشكل (1- 1) نموذج الدراسة



المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على عدة دراسات سابقة

منهجية الدراسة:

تعتد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى وصف واقع نظام تقييم الأداء الحالي في شركات تكنولوجيا المعلومات في محافظة دمشق، وتحليل مدى **تأثير** توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين فعاليته.

مجتمع وعينة الدراسة

1- المجتمع الدراسة: جميع العاملين في المعنيين ضمن الشركات المدروسة

2- عينة البحث : تم اختيار عينة ممثلة من العاملين باستخدام العينة العشوائية الطبقية لضمان شمول مختلف الأقسام

أدوات جمع البيانات

تعتمد هذه الدراسة في جمع بياناتها الأساسية على الاستبيان، الذي صُمم خصيصًا لقياس آراء ومواقف موظفي الشركات موضع الدراسة المتعلقة بفعالية نظام تقييم الأداء الحالي، ومدى تأثير استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين دقته وعدالته وكفاءته.

حدود البحث:

1- الحدود الموضوعية: يتركز هذا البحث على دراسة دور استخدام الذكاء الاصطناعي في زيادة فعالية تقييم الأداء وذلك ضمن شركات تكنولوجيا المعلومات في محافظة دمشق فقط

2- الحدود المكانية: تُجرى هذه الدراسة في شركات تكنولوجيا المعلومات في محافظة دمشق بجميع أقسامها ومديرياتها. ولا تشمل شركات خارج حدود المحافظة.

3- الحدود الزمانية: بدأ العمل بالدراسة بدءاً من الشهر الخامس لعام 2025 حتى نهاية الشهر الثامن من العام ذاته ، وتغطي البيانات والتطبيقات التي يمكن جمعها وتحليلها ضمن هذه الفترة.

4- الحدود البشرية: يقتصر نطاق الدراسة على عينة من العاملين في الشركات، ممن لديهم تفاعل مباشر مع عمليات تقييم الأداء الوظيفي داخل الشركات.

5- الحدود المنهجية: يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث يتم تحليل واقع التقييم الحالي، وذلك باستخدام أداة دراسة هي الاستبيان

مصطلحات الدراسة:

1. الذكاء الاصطناعي : هو فرع من علوم الحاسوب يركز على إنشاء أنظمة قادرة على أداء مهام تتطلب ذكاءً بشريًا، مثل التعلم، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، من خلال محاكاة العمليات الإدراكية البشرية [1]

[1] IBM. (2024). What Is Artificial Intelligence (AI)? Retrieved from https://www.ibm.com/think/topics/artificial-intelligence.

2. تقييم الأداء: هو عملية منهجية ومنظمة تهدف إلى قياس أداء الموظفين ومساهماتهم في المنظمة خلال فترة زمنية محددة، باستخدام معايير محددة مسبقًا .تشمل هذه العملية تقييم الجوانب المختلفة للأداء مثل الكفاءة، والإنجازات، والسلوكيات، والقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية .يُستخدم تقييم الأداء لتقديم تغذية راجعة بناءة، وتحديد الاحتياجات التدريبية، واتخاذ قرارات إدارية تتعلق بالترقية أو التحفيز أو التطوير المهني. [1]

[1] Winny, Ariyo, et al. (2023). "Performance Appraisal and Employee Performance in an Organisation: A Case of Moroto Town." Metropolitan Journal of Social and Educational Research, 3(5), 51–58

الفصل الأول الإطار النظري للدراسة

يشكّل تقييم الأداء أحد الركائز الأساسية التي تستند إليها المؤسسات في تحقيق التميز التنظيمي وتعزيز فاعلية الموارد البشرية. فلطالما سعت المنظمات، على اختلاف أنواعها وأحجامها، إلى تطوير آليات موضوعية لقياس أداء العاملين وتحسينه، انطلاقًا من قناعة راسخة بأن الأداء الفردي هو البنية التحتية للأداء الجماعي والتنظيمي. ومنذ بدايات الإدارة العلمية، ارتبط مفهوم تقييم الأداء بالرقابة والقياس الكمي، حيث ركزت النظريات التقليدية على الإنتاجية والانضباط بوصفهما معيارين أساسيين لتقدير جهود الموظفين.

ومع تطور الفكر الإداري وتغيّر بيئات العمل، شهدت مفاهيم تقييم الأداء تحوّلات جوهرية، تمثلت في الانتقال من التقييم البيروقراطي الجامد إلى نماذج أكثر شمولية وتشاركية، مثل الإدارة بالأهداف، وبطاقة الأداء المتوازن، والتقييم متعدد المصادر. وقد فرضت هذه النماذج الحديثة مقاربة جديدة للعملية التقييمية، تقوم على ربط الأداء بالأهداف الاستراتيجية، وتحفيز التعلم المستمر، وتعزيز ثقافة التغذية الراجعة.

وفي ظل الثورة الرقمية المتسارعة، دخل تقييم الأداء مرحلة جديدة قائمة على البيانات الضخمة، والتحليلات التنبؤية، والذكاء الاصطناعي، حيث بات بالإمكان جمع وتحليل كميات هائلة من المعلومات حول سلوك الموظف وأدائه بشكل لحظي، مما أتاح للإدارة اتخاذ قرارات أكثر دقة وموضوعية، كما أسهمت أدوات الذكاء الاصطناعي في تقليل التحيّزات الشخصية، وتقديم تغذية راجعة مخصصة، وتوقّع احتمالات النجاح أو الإخفاق الوظيفي استنادًا إلى نماذج رياضية دقيقة.

ومن هنا، تأتي أهمية هذا الفصل في تسليط الضوء على تطور تقييم الأداء عبر مراحل زمنية وفكرية متعددة، بدءًا من النظريات التقليدية وانتهاءً بالأنظمة الذكية المعاصرة. كما يسعى الفصل إلى تحليل الفروق الجوهرية بين الأساليب القديمة والحديثة، واستعراض أبرز التحديات والفرص التي يطرحها التحول الرقمي في هذا المجال الحيوي، وصولًا إلى تقديم رؤية مستقبلية لمنهجيات تقييم الأداء في بيئات العمل المتغيرة.

المبحث الأول تقييم الأداء الكلاسيكي

تقييم الأداء الكلاسيكي يركز بشكل رئيسي على قياس نتائج العمل والإنجازات من خلال مراجعات دورية، غالبًا سنوية، تعتمد على معايير ثابتة ومحددة، ويتميز هذا الأسلوب بالبساطة والوضوح، لكنه يعاني من قصور في التعامل مع الجوانب السلوكية والشخصية للموظف، كما يفتقر إلى المرونة والتفاعل المستمر مع أداء الموظف.

المطلب الأول مفهوم تقييم الأداء

أولاً تعريف تقييم الأداء: يُشتق مصطلح "تقييم" من الجذر العربي (ق.و.م)، الذي يدلّ على التقدير والتقويم والتعديل، ويُقال "قوّم الشيء" أي قدّره ووزنه وعرّف قيمته. أما "الأداء" فيُقصد به الإنجاز، والقيام بالفعل أو تنفيذ المهام أو الواجبات. وبذلك فإن مصطلح "تقييم الأداء" لغويًا يعني تقدير مدى جودة أو كفاءة قيام شخص ما بمهام محددة، وفق معايير يُحتكم إليها [1]

أمّا اصطلاحاً فيعرف العديد من الباحثين تقييم الأداء بطرق متعددة، تختلف بحسب المدرسة الفكرية والمنهجية المستخدمة. ويُعد تقييم الأداء عملية منهجية تُستخدم لتقدير مدى كفاءة الفرد في أداء مهامه الوظيفية، استنادًا إلى معايير واضحة ومحددة مسبقًا، بهدف تحسين الفاعلية الفردية والمؤسسية على حد سواء، وقد عرفه بعض الباحثين بأنه عملية تحديد مدى جودة أداء الموظفين لوظائفهم، ومن ثم إيصال هذه المعلومات إليهم [2]، في حين أشار آخرون إلى أن تقييم الأداء هو نظام رسمي لمراجعة وتقييم أداء الأفراد أو الفرق في تنفيذ المهام [3] ويستخلص من هذه التعاريف أن تقييم الأداء ليس مجرد أداة قياس، بل يمثل نظامًا إداريًا متكاملًا يُسهم في تشخيص نقاط القوة والضعف، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وربط الأداء بالمكافآت والترقيات، فضلاً عن كونه وسيلة لتعزيز الشفافية والتحفيز داخل المنظمات.

---

[1] المعجم الوسيط (2004)، ط.(1)، دار المعارف، بيروت، لبنان، ص. 758.

[2] Mathis & Jackson (2020) : "*The process of determining how well employees perform their jobs and then communicating that information to the employees*", p295.

[3] Mondy & Martocchio (2016) : *"A formal system of review and evaluation of individual or team task performance", p312.*

ثانياً خصائص عملية تقييم الأداء الكلاسيكية: تميّزت عملية تقييم الأداء التقليدية بمجموعة من الخصائص التي ارتبطت بالنماذج الإدارية الكلاسيكية، خاصة تلك التي ظهرت في بدايات القرن العشرين، حيث كانت تُعتمد في بيئات العمل المستقرة، وتُمارس بشكل هرمي وبتوجّه رقابي أكثر من كونه تطويريًا. ويمكن تلخيص أبرز هذه الخصائص بما يلي:

1. الطابع الرقابي الصارم: في معظم النماذج التقليدية، كانت عملية تقييم الأداء تُعد أداة للرقابة والانضباط، حيث يتم استخدامها لمحاسبة العاملين على التقصير أكثر من استخدامها لتحفيزهم أو تطويرهم. وقد كانت ترتبط غالبًا بالجزاءات والعقوبات، مما ولّد نوعًا من القلق والخوف لدى الموظفين[1]

2. التركيز على النتائج الكمية: اتسم التقييم التقليدي بالاعتماد على مؤشرات أداء كمية (مثل الإنتاجية، ساعات العمل، عدد المهام المنجزة)، دون الأخذ بعين الاعتبار الجوانب النوعية كالتفكير الإبداعي، أو المبادرة، أو العمل الجماعي .[2]

3. أحادية المصدر التقييمي:غالبًا ما كان الرئيس المباشر هو المصدر الوحيد لتقييم الموظف، مما جعل التقييم عرضة للانحيازات الشخصية، مثل الانطباع الأول، أو تأثير العلاقات الشخصية، أو التحيز في التقدير [3]

4. دورية التقييم:كانت عملية التقييم تجري عادة على أساس سنوي أو نصف سنوي، وهو ما جعل التقييم غير قادر على التقاط التغيّرات الديناميكية في الأداء خلال فترات أقصر. كما أن التقييم الدوري قد يُفقد الموظف التغذية الراجعة اللحظية التي يحتاجها لتطوير أدائه [4]

5. ضعف المشاركة والشفافية:لم يكن للموظف دور فاعل في تقييم أدائه، إذ كان يُعامَل كمُتلقٍ للحكم، لا

---

[1] Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education, p 270.

[2] Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). Kogan Page, 344

[3] Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Management* (15th ed.). Pearson, 385.

[4] سرحان, شيريهان جوده (2024): "دور نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في تحديد أسعار المنتجات لدعم القدرة التنافسية للشركات – دراسة حالة، *مجلة البحوث التجارية، المجلد (46)، العدد (3)، ص 221.*

كمشارك في فهم وتحليل نتائج الأداء. كما لم يكن يُتاح له غالبًا مناقشة نتائج التقييم أو الاعتراض عليها أو المساهمة في وضع خطة تحسين أداء مستقبلية.

6. انفصال التقييم عن التخطيط والتطوير :في العديد من المؤسسات التقليدية، لم تكن هناك علاقة واضحة بين تقييم الأداء من جهة، والتخطيط للتدريب، أو الترقية، أو التطوير المهني من جهة أخرى، مما جعل التقييم مجرد إجراء إداري شكلي في كثير من الأحيان.

إن هذه الخصائص مجتمعة شكّلت تحديًا كبيرًا أمام فعالية نظم التقييم التقليدية، وأسهمت في بروز الحاجة إلى تطوير نماذج تقييم أكثر تفاعلية، مرونة، وعدالة في سياق التغيرات المعاصرة في بيئة العمل.

ثالثاً أهداف تقييم الأداء في المدارس الإدارية الأولى: ظهرت الحاجة إلى تقييم الأداء منذ نشوء التنظيمات الإدارية الحديثة في نهايات القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين، وخاصة مع بروز المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، حيث كان الهدف الأساسي هو تحسين الكفاءة والإنتاجية في المؤسسات الصناعية والبيروقراطية. وقد اتسمت أهداف تقييم الأداء في هذه المرحلة بطابع وظيفي صارم، وارتبطت بشكل وثيق بمبادئ الإدارة العلمية التي أسس لها "فريدريك تايلور"، وأتباعه من المنظّرين الأوائل مثل "هنري فايول" و"ماكس ويبر". ويمكن تلخيص أبرز هذه الأهداف بما يلي: [1]

1. زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة التشغيلية:كانت الغاية الأساسية من تقييم الأداء هي قياس مخرجات العاملين ومقارنتها بمعايير الأداء المثلى، وذلك من أجل تحديد أوجه القصور ومعالجتها بما يحقق أعلى مستويات الكفاءة في استغلال الموارد البشرية، فالأداء الجيد يعني إنتاجية أعلى وتكاليف أقل، وهي الغاية الكبرى لدى الفكر الإداري الكلاسيكي.

2. ضبط السلوك الوظيفي وتحقيق الانضباط:ركزت المدارس التقليدية على مفهوم الانضباط المهني والطاعة للأوامر كأحد مقومات الأداء الجيد. ولذلك، كان تقييم الأداء أداة لضبط سلوك الموظف وتوجيهه للالتزام بالإجراءات والتعليمات الرسمية الصادرة عن الإدارة.

[1] Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). Management (15th ed.). Pearson. 381.

3. دعم القرارات الإدارية بشأن الترقية أو الفصل: كان التقييم وسيلة إدارية تُستخدم لإصدار قرارات تتعلق باستمرار العامل في موقعه أو ترقيته أو نقله أو حتى الاستغناء عنه، دون ربط واضح بين الأداء الفردي وبين تطوير قدراته أو استثمار إمكاناته .

4. تحقيق العدالة في منح الحوافز: في النماذج الإدارية الأولى استُخدم تقييم الأداء كأداة لضمان العدالة في توزيع المكافآت والمزايا، بناءً على مدى الالتزام والإنتاجية، أي وفق مبدأ "الأجر مقابل الأداء"، وهو مبدأ جوهري في فكر تايلور[1]

5. دعم النظام البيروقراطي ومركزية القرار :بحسب ماكس ويبر، كان التقييم جزءًا من النظام البيروقراطي الذي يسعى إلى تنظيم الأدوار والمسؤوليات بشكل هرمي صارم، وتثبيت ممارسات تقييمية موحدة تضمن استمرارية النظام الإداري القائم على المركزية والانضباط الوظيفي[2]

وقد انعكست هذه الأهداف على أدوات وأساليب التقييم التقليدية، التي اتسمت بالجمود والمركزية وغياب البُعد التحفيزي أو التنموي. ومع تغير طبيعة العمل وظهور المدارس السلوكية، بدأت أهداف تقييم الأداء تتجه نحو مفاهيم أكثر إنسانية وشمولية، كالتطوير المهني وتحقيق التوازن بين الأداء الفردي والأهداف التنظيمية.

رابعاً طرق وأساليب التقييم المستخدمة تقليديًا: اعتمدت المدارس الإدارية التقليدية على مجموعة من الأساليب التي تهدف إلى قياس أداء العاملين بطريقة منظمة وثابتة، وكانت هذه الأساليب انعكاسًا مباشرًا لفلسفة الإدارة الكلاسيكية التي تركز على الرقابة والانضباط والكفاءة ، وقد تميزت هذه الأساليب بالبساطة، والميل إلى التقييم الكمي، والتركيز على الرأي الفردي للمدير، فيما يلي أبرز الطرق المستخدمة تقليديًا في تقييم الأداء [3]

---

[1] نوري, محمد (2019): أنظمة تقييم الأداء كأداة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية "*مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية و الاتصالية*، المجلد (5)، العدد (1)، ص 210.

[2] هيبو، بياترس (2019): *التحكم البيروقراطي في تسيير الشؤون العامة في عصر النيو ليبرالية*، الدار العربية للعلوم، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص22.

[3] جومر، بيان (2023): أهمّية معايير الاستدامة في تقييم الأداء وتأثيرها على مستوى الإفصاح المحاسبي / دراسة تطبيقية لمصرف الموصل للتنمية والاستثمار ، شركة مساهمة خاصّة، المجلد (15)، العدد (48)، ص61.

1. طريقة الترتيب العام(Ranking Method) : يتم فيها ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأضعف بناءً على أداء عام دون الاعتماد على معايير تفصيلية. تُعد هذه الطريقة سهلة التطبيق، لكنها تعاني من التحيز وغياب الموضوعية، خاصة في المؤسسات ذات العدد الكبير من الموظفين

2. طريقة التوزيع القسري(Forced Distribution): تُجبر هذه الطريقة المديرين على تصنيف الموظفين ضمن فئات محددة (مثل: 10% ممتاز، 20% جيد جدًا، 40% جيد، 20% مقبول، 10% ضعيف)، بغض النظر عن واقع الأداء الفعلي. وقد طُبقت هذه الطريقة بشكل واسع في الشركات الأمريكية خلال القرن العشرين، لكنها لاقت انتقادات لاحقة لكونها تُنتج نتائج غير عادلة في بعض السياقات.

3. طريقة التقدير البياني (Graphic Rating Scale): يُستخدم فيها نموذج يحتوي على مجموعة من العناصر (مثل الالتزام، التعاون، الدقة)، ويتم تقييم كل عنصر بدرجات رقمية (مثلاً من 1 إلى 5). تُعد هذه الطريقة من أكثر الأساليب شيوعًا، لكنها قد تكون عرضة للانحياز الشخصي أو العمومية المفرطة .

4. طريقة الاختيار الإجباري(Forced Choice Method) : يتوجب على المقيم أن يختار من بين مجموعات بيانات محددة مسبقًا تصف سلوك الموظف. وعلى الرغم من محاولتها تقليص التحيز، فإنها معقدة نسبيًا وتتطلب إعدادًا مسبقًا دقيقًا لعبارات التقييم.

5. طريقة التقييم القائم على الحوادث الحرجة(Critical Incidents Method) : تركز على تسجيل سلوكيات محددة تمثل أداءً جيدًا أو ضعيفًا حدثت خلال فترة التقييم. تُعد هذه الطريقة أكثر ارتباطًا بالواقع العملي، إلا أنها تتطلب وقتًا وجهدًا كبيرًا من المشرفين لجمع البيانات وتحليلها.

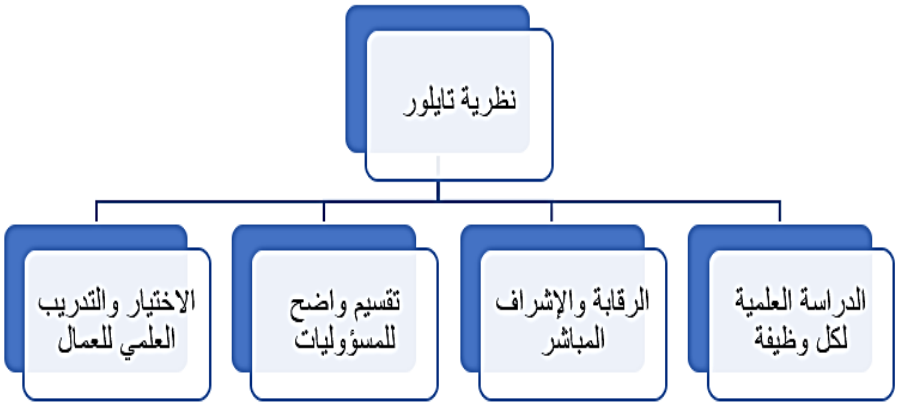
6. طريقة المقارنة الثنائية (Paired Comparison Method): تعتمد على مقارنة كل موظف مع جميع الموظفين الآخرين واحدًا تلو الآخر، وتحديد من هو الأفضل في كل مقارنة. وتُستخدم هذه الطريقة في المؤسسات ذات العدد المحدود من الموظفين نظرًا لتعقيدها الحسابي إذا زاد عدد العاملين.

تُظهر هذه الطرق تركيزًا على الحكم الفردي للمشرف، وغياب التفاعل مع الموظف، كما أنها تفتقر إلى الشمولية في التقييم أو الربط بين الأداء والسلوك التنظيمي أو التطوير المهني، مما دفع لاحقًا إلى تطوير نماذج أكثر تكاملًا وإنصافًا في تقييم الأداء.

المطلب الثاني النظريات الكلاسيكية لتقييم الأداء

أولاً نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور): تُعد "نظرية الإدارة العلمية" التي وضعها فريدريك تايلور (Frederick W. Taylor) في بدايات القرن العشرين من أولى المحاولات المنهجية لتطوير الفكر الإداري من خلال استخدام الأساليب العلمية لتحسين الكفاءة في بيئة العمل، لا سيما في المصانع والمنشآت الإنتاجية. وقد كانت هذه النظرية منطلقًا رئيسيًا لتطور مفهوم تقييم الأداء داخل المنظمات الصناعية، حيث قدمت إطارًا نظريًا وعمليًا لقياس وتحسين إنتاجية العامل، الشكل التالي يوضح أهم المرتكزات الأساسية لنظرية تايلور

الشكل (2- 1) المرتكزات الأساسية لنظرية تايلور



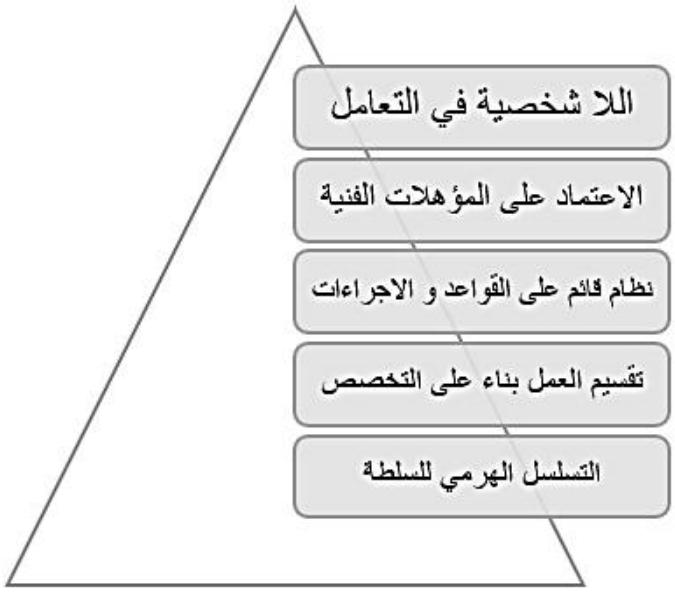
المصدر بالاعتماد على: بدر، فاطمة (2018): أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، سورية، ص 39.

أدى تطبيق مبادئ تايلور إلى إدخال مفاهيم جديدة في تقييم الأداء، مثل تحديد المعايير الكمية والزمن القياسي لكل مهمة، وربط الأجر بالإنتاج، وقد مثّل ذلك تحولًا من التقييم الانطباعي أو العشوائي إلى نموذج علمي منضبط قائم على البيانات والقياس الكمي، رغم أن ذلك غالبًا ما تم على حساب الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، إلا أن هذه النظرية تعرضت لاحقًا للانتقاد من قِبل المدارس السلوكية والاجتماعية التي رأت أنها تهمل الأبعاد الإنسانية في بيئة العمل، وتحوّل العامل إلى "آلة إنتاج"، وهو ما أظهر الحاجة إلى أساليب تقييم أداء أكثر شمولية وتوازنًا [1]

[1] ربيع، عبد الله.، الحميد، هدى أديب (2023): استخدام نموذج التميز الاوربي (EFQM) في تقييم الأداء التنافسي للمنظمة دراسة حالة في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية ، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد (19)، العدد (61)، ص396.

ثانياً النموذج البيروقراطي – ماكس فيبر: يُعتبر عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber) من أبرز المفكرين الذين وضعوا الأسس النظرية لفهم التنظيم الإداري الحديث، من خلال تطويره لنموذج "البيروقراطية "كأداة لتنظيم العمل بطريقة عقلانية، قائمة على القوانين والإجراءات الرسمية، وقد شكّلت أفكار فيبر تحولاً جذرياً في فهم إدارة المؤسسات، وكان لها أثر مباشر على مفاهيم تقييم الأداء، الشكل التالي يبرز أهم السمات الأساسية للنموذج البيروقراطي:

الشكل (2- 2) السمات الأساسية للنموذج البيروقراطي



المصدر بالاعتماد على دودو، نور الدين.، مهدي، كمال (2023): التنظيم البيروقراطي عند ماكس ويبر وميشال كروزيه، مجلة جامعة الجلفة، الجزائر، ص223.

وفرت البيروقراطية أساسًا نظريًا ومنهجيًا لتقييم الأداء في المؤسسات العامة والخاصة، حيث أضفت طابعًا رسميًا ومنظَّمًا على العملية، وقد أصبح التقييم جزءًا من الإجراءات الإدارية المرتبطة بالترقيات، والزيادات، والعقوبات، وفق معايير ثابتة ووثائق مكتوبة. إلا أن هذا النموذج واجه انتقادات لاحقة تتعلق بجفافه، وبطئه

في الاستجابة للتغيرات، واعتماده الزائد على النماذج النمطية، مما دفع إلى البحث عن أساليب أكثر مرونة وشمولًا لتقييم الأداء في ظل بيئات العمل المعاصرة [1]

ثالثاً نموذج السمات والسلوكيات في تقييم الأداء: يُعد نموذج السمات والسلوكيات من النماذج التقليدية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين لتقييم أداء الأفراد داخل المنظمات، وقد استند إلى افتراض أن الأداء الجيد يرتبط بامتلاك الموظف لسمات شخصية وسلوكيات إيجابية تسهم في تحقيق أهداف العمل. وقد لقي هذا النموذج انتشاراً واسعاً في المنظمات الحكومية والتعليمية، نظراً لبساطته وسهولة تطبيقه، والجدول التالي يمثل مقارنة بين التقييم على أساس السمات و التقييم على أساس السلوكيات

الجدول (2- 1) مقارنة بين التقييم على أساس السمات و التقييم على أساس السلوكيات

البند	تقييم الأداء على أساس السمات الشخصية	تقييم الأداء بناءً على السلوكيات
التركيز الرئيسي	السمات والخصائص الشخصية (الانضباط، التعاون، الإبداع، النزاهة)	السلوكيات القابلة للملاحظة (الالتزام بالمواعيد، اتباع التعليمات)
أدوات القياس	مقاييس تقديرية تعتمد على رأي المشرفين (ضعيف – مقبول – جيد – ممتاز)	مقاييس التقدير السلوكي، قوائم مراجعة للسلوكيات المرجعية المحددة
درجة الموضوعية	منخفضة نسبيًا، تعتمد على الانطباعات الشخصية	أعلى من حيث الموضوعية، تعتمد على ملاحظات فعلية للسلوك
الانتقادات	التحيز، عدم العدالة، ضعف الموثوقية	يتطلب دقة في تحديد وملاحظة السلوكيات، لكنه أكثر عدالة
الهدف من الاستخدام	تقييم الخصائص الشخصية المرتبطة بالأداء العام	ربط الأداء بسلوكيات ملموسة يمكن تحسينها وتطويرها

المصدر: الطراونة، محمد .(2021) .*إدارة الموارد البشرية: المدخل الاستراتيجي* (ط2). دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص189.

[1] دودو، نور الدين.، مهدي، كمال (2023): التنظيم البيروقراطي عند ماكس ويبر وميشال كروزيه، مجلة جامعة الجلفة، الجزائر، ص223– 227 (بتصرف)

أن اعتماد التقييم على السمات غير القابلة للقياس الدقيق، أو على سلوكيات سطحية لا تعكس دائمًا جودة النتائج، جعله غير كافٍ في ظل تعقيد بيئات العمل الحديثة. وبالتالي ظهرت الحاجة إلى نماذج أكثر شمولية تأخذ في الحسبان الأداء الفعلي والنتائج المحققة، إلى جانب السمات والسلوكيات. [1]

رابعاً نماذج التقييم القائم على الحكم الشخصي: تُعد نماذج التقييم القائم على الحكم الشخصي من أقدم وأبسط أساليب تقييم الأداء، حيث يعتمد المدير أو المشرف في هذه النماذج على الانطباعات الشخصية والتقدير الذاتي للأداء عند إصدار الأحكام على أداء المرؤوسين، بدلاً من الاعتماد على معايير موضوعية ومقاييس كمية، وتُستخدم هذه النماذج بكثرة في المؤسسات الصغيرة أو في الوظائف التي يصعب فيها قياس الأداء بشكل رقمي أو محدد، الجدول التالي يمثل مقارنة بين هذه الأساليب

الجدول (2- 2) مقارنة أساليب التقييم القائم على الحكم الشخصي

نوع التقييم	الوصف	أبرز السلبيات
التقدير العام للأداء	تقييم الموظف بدرجة عامة دون تحديد معايير تفصيلية	ذاتية عالية، انحياز، غياب المعايير المحددة
قوائم التقدير	تحديد مدى توفر صفات مثل الالتزام والتعاون باستخدام مقاييس لفظية أو رقمية	تعتمد على الملاحظة الشخصية، ضعف الدقة، غموض المعايير
المقارنات الفردية	ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ أو مقارنة كل اثنين معًا	غير موضوعي، يتأثر بتفضيلات المقيم، لا يعتمد على أداء موثق فعلي

المصدر: الطراونة، محمد .(2021) .*إدارة الموارد البشرية: المدخل الاستراتيجي* (ط2). دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص191.

رغم سهولة استخدامه، إلا أن التقييم القائم على الحكم الشخصي يتعرض لعدة انتقادات جوهرية، منها:

1. التحيز الإدراكي :مثل تحيز الهالة، وتأثير الانطباع الأول، والتحيز الشخصي تجاه موظف معين.
2. غياب الاتساق :قد يختلف التقييم لنفس الأداء من مقيم لآخر.
3. الافتقار إلى التوثيق : قد لا يكون هناك أدلة مكتوبة تدعم الحكم الشخصي، مما يضعف مصداقية التقييم[2]

[1] الطراونة، محمد .(2021) .*إدارة الموارد البشرية: المدخل الاستراتيجي* (ط2). دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص190.

[2] الطراونة، محمد .(2021) .*إدارة الموارد البشرية: المدخل الاستراتيجي* (ط2). دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص191-192.

خامساً نقد النماذج التقليدية لتقييم الأداء: رغم الأهمية التاريخية للنماذج التقليدية في تقنين عملية تقييم الأداء، فإن تلك النماذج لم تسلم من الانتقاد، خاصة مع تطور بيئات العمل وتعقيد الهياكل التنظيمية وتوسع مفاهيم الأداء. وقد أبرزت الدراسات والممارسات التطبيقية عدة نقائص جوهرية في النماذج التقليدية سواء القائمة على السمات، السلوكيات، أو الأحكام الشخصية، ما جعل الحاجة ملحّة إلى تطوير أنظمة أكثر مرونة وموضوعية [1]

1. غياب الموضوعية: تعتمد غالبية النماذج التقليدية على الانطباعات الشخصية للمقيم، ما يفتح المجال للتحيزات المعرفية مثل "تحيز الهالة" و"تحيز التماثل"، وهو ما يؤدي إلى تقييم غير دقيق وغير عادل للموظفين وغالبًا ما لا يكون لدى المقيم أدوات لربط الأداء الحقيقي بالنتائج الفعلية.

2. التركيز على الفرد بدلًا من النظام: تركز النماذج التقليدية على الحكم على أداء الأفراد بشكل معزول، متجاهلة تأثير البيئة التنظيمية، الموارد المتاحة، وثقافة العمل. وهذا يُضعف من فهم الأسباب الجذرية لانخفاض الأداء، ويحصر المسؤولية في الموظف فقط .

3. محدودية أدوات القياس: تعتمد الأساليب التقليدية على مقاييس كمية أو رقمية بسيطة، مثل قوائم التقدير أو الترتيب، وهي لا تعكس بالضرورة جودة الأداء أو تعقيد المهام التي يؤديها الموظف، خاصة في الوظائف الإبداعية أو التخصصية.

4. انعدام التفاعل والاتصال الفعّال :غالبًا ما تُمارس عملية التقييم التقليدية بشكل أحادي الاتجاه، أي من المدير إلى الموظف دون وجود نقاش أو حوار مفتوح، مما يجعل التقييم كأداة رقابية لا كوسيلة للتطوير.

5. ضعف الترابط مع الأهداف التنظيمية: تفشل الكثير من النماذج التقليدية في ربط تقييم الأداء بأهداف المؤسسة الاستراتيجية أو بمؤشرات الأداء الرئيسية(KPIs) ، ما يفقدها قيمتها كأداة لتحسين الإنتاجية والنتائج.

6. الأثر النفسي السلبي: أشارت دراسات سلوكية إلى أن تقييم الأداء التقليدي قد يُسبب توترًا نفسيًا للموظفين ويُضعف من دافعيتهم إذا لم يُدار بطريقة داعمة، خصوصًا عندما يُشعر الموظف بأن التقييم غير عادل ودقيق.

---

[1](1) Aguinis, H. (2019). *Performance Management* (4th ed.). Chicago Business Press, 22–27.

المبحث الثاني نظم تقييم الأداء الحديثة

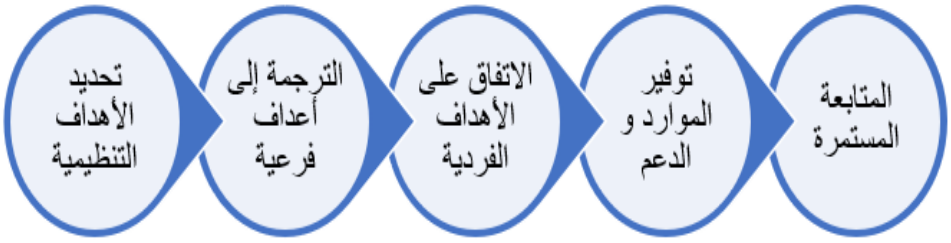
تركز نظم تقييم الأداء الحديثة على التقييم المستمر والمتكامل الذي يجمع بين الأداء الفني والسلوكي باستخدام أدوات تكنولوجية ذكية. تعتمد هذه النظم على تقنيات مثل التقييم بـ 360 درجة، وبطاقة الأداء المتوازن، والتحليل التنبؤي لتحسين جودة القرارات الإدارية. كما تتيح التغذية الراجعة الفورية وتُراعي الفروق الفردية من خلال أدوات مخصصة ومرنة.

المطلب الأول: الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء

أولاً الإدارة بالأهداف(MBO): تُعد الإدارة بالأهداف (Management by Objectives) أحد النماذج الحديثة نسبيًا التي أسهمت في تحويل تقييم الأداء من عملية تقويمية تقليدية إلى آلية تشاركية قائمة على الأهداف والنتائج، وظهر هذا المفهوم بوضوح في أعمال بيتر دراكر في خمسينيات القرن العشرين، حيث دعا إلى ضرورة إشراك الموظفين في وضع أهدافهم، وربط الأداء الفردي بالأهداف العامة للمؤسسة.

تقوم MBO على فكرة أن الأداء يُقاس بمدى تحقيق الموظف للأهداف المتفق عليها سلفًا بينه وبين الإدارة. وبالتالي، فإن عملية التقييم في هذا النموذج لا تعتمد على التقديرات الذاتية أو الصفات العامة، بل تُبنى على تحقيق نتائج محددة وقابلة للقياس ضمن إطار زمني واضح، الشكل التالي يوضح خطوات تطبيق النموذج

الشكل (2- 3) خطوات تطبيق طريقة (MBO)



المصدر: يعقوب, أسماء(2020): التميز بالأداء من خلال تطبيق الإدارة بالأهداف دراسة حالة مؤسسة أوريدو بشار "*مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد (6)، العدد (2)، ص 439*

لقد ساهمت الإدارة بالأهداف في إحداث تحول جوهري في مفاهيم تقييم الأداء، حيث وفرت بديلاً فعالًا عن النماذج الذاتية والتقليدية، وأعادت التوازن بين الأداء الفردي وتحقيق النتائج التنظيمية. ومع ذلك، تزداد الحاجة

اليوم إلى دمج هذا النموذج مع أساليب أخرى أكثر مرونة وتكنولوجية لمواكبة التغيرات المتسارعة في بيئات العمل، وفيما يلي توضيحاً لأهم مميزات هذا النموذج وسلبياته في تقييم الأداء

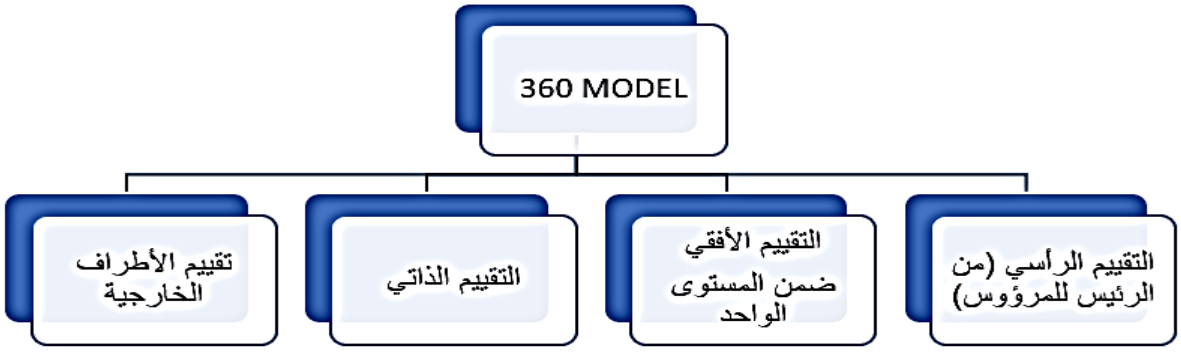
الجدول (2- 3) مقارنة مميزات وسلبيات نموذج (MBO)

المحور	البند
المميزات	1. وضوح المعايير :حيث تُحدَّد الأهداف بشكل صريح، مما يقلل الغموض في عملية التقييم. 2. التحفيز والتمكين :إذ يُشرك الموظف في وضع أهدافه، ما يزيد من دافعيته وملكيته للنتائج. 3. الربط مع الأداء المؤسسي :يساعد في مواءمة الأداء الفردي مع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة. 4. التغذية الراجعة البنّاءة :يوفر النظام نقاط مراجعة دورية لمتابعة التقدم وتقديم الملاحظات
السلبيات	1. صعوبة القياس في الوظائف الإبداعية أو غير القابلة للتكميم. 2. إهمال السلوكيات التنظيمية التي لا تظهر في النتائج فقط. 3. إمكانية تركيز الموظف على تحقيق الأهداف المحددة فقط وتجاهل المهام الأخرى المهم

المصدر: موقع فاتورة (2024): الإدارة بالأهداف : الأهداف، المميزات والعيوب – دليل شامل، تم الاسترداد من الموقع https://fatoorah.sa/

ثانياً التقييم بـ 360 درجة(360–Degree Feedback) : يعتمد هذا النموذج على جمع معلومات الأداء من مصادر متعددة تشمل: المدير المباشر، الزملاء، المرؤوسين، العملاء الداخليين أو الخارجيين، وحتى تقييم الفرد لذاته. ويهدف هذا التنوع إلى تقديم صورة شاملة ومتوازنة عن أداء الموظف من زوايا مختلفة، الشكل التالي يوضح أهم مكونات النموذج

الشكل (2- 4) مكونات نموذج (التقييم ب 360 درجة)



المصدر: الطبال، عبد الله (2021): نموذج مقترح باستخدام مدخل التقييم (360) كأحد الاتجاهات الحديثة كتقييم الأداء دراسة ميدانية، مجلة جامعة السويس، المجلد (12)، العدد (3)، ص 469.

الجدول التالي يمثل أهم الميزات والقيود لاستخدام هذا النموذج في التقييم

الجدول (2- 4) ميزات وقيود نموذج 360

المحور	البند
المميزات	1. شمولية التقييم :يمنح صورة متكاملة لأداء الموظف. 2. تحسين التواصل التنظيمي :من خلال فتح قنوات التغذية الراجعة بين مختلف المستويات. 3. تعزيز ثقافة المساءلة الشخصية والتطوير الذاتي. 4. الحد من التحيز الفردي :من خلال تنويع مصادر المعلومة .
السلبيات	1. التكاليف الزمنية والمادية :نظرًا لحجم البيانات المطلوبة وتنوعها. 2. إمكانية التحيز العكسي :خاصة في حال وجود علاقات توتر أو منافسة داخل الفريق. 3. الحاجة إلى تدريب الأطراف المُقيّمة :لضمان تقديم تغذية راجعة دقيقة وبنّاءة. 4. تحديات سرية البيانات :ما قد يحد من مصداقية الردود إذا لم تُضمن السرية التامة

المصدر: الطبال، عبد الله (2021): نموذج مقترح باستخدام مدخل التقييم (360) كأحد الاتجاهات الحديثة كتقييم الأداء دراسة ميدانية، مجلة جامعة السويس، المجلد (12)، العدد (3)، ص 464.

ثالثاً بطاقة الأداء المتوازن(Balanced Scorecard – BSC) : تُعد أحد النماذج الإستراتيجية الحديثة لتقييم الأداء، والتي تجاوزت المفهوم التقليدي للتقييم القائم فقط على المؤشرات المالية. وقد طور هذا النموذج كلٌ من كابلان ونورتون (Kaplan & Norton) في أوائل التسعينيات بهدف إيجاد إطار متكامل لتقييم أداء المؤسسات عبر مجموعة من الأبعاد المتوازنة التي تعكس الرؤية الشاملة للأداء التنظيمي وهي: [1]

1. البُعد المالي :ويشمل الربحية، والعائد على الاستثمار، والنمو المالي.

2. بُعد العملاء :ويركز على رضا العملاء، ولاء العملاء، وحصة السوق.

3. بُعد العمليات الداخلية :ويقيس كفاءة وجودة العمليات التشغيلية الداخلية.

4. بُعد التعلم والنمو :ويتضمن تطوير المهارات، والابتكار، وبنية المعرفة المؤسسية.

[1] بلحسن، عبد القادر.، قويدر، عبد الله (2022): استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك –دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية الشلف، مجلة إضافات اقتصادية، مجلد (6)، العدد (2)، ص367

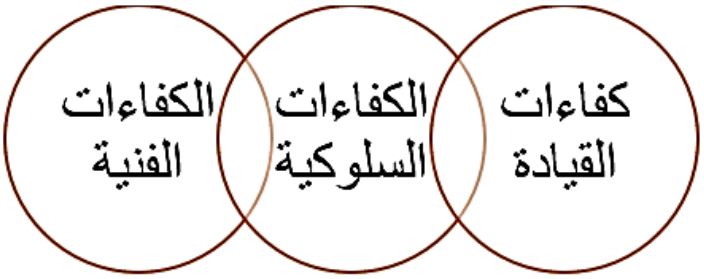
يمكن تلخيص أهم المميزات و القيود لاستخدام النموذج بالجدول التالي:

الجدول (2- 5) ميزات وقيود نموذج بطاقة الأداء المتوازن

المحور	البنود
أهمية BSC في تقييم الأداء	1. الربط بين الأداء الفردي والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة. 2. تشجيع التفكير الإستراتيجي وليس فقط تحقيق الأهداف التشغيلية. 3. تحفيز فرق العمل عبر وضوح الأهداف ومؤشرات النجاح في كل محور. 4. التحول من تقييم الأداء بوصفه إجراءً وظيفيًا إلى كونه أداة للتحسين المستمر.
التحديات المرتبطة باستخدامBSC	1. صعوبة تحديد مؤشرات دقيقة لبعض الأبعاد غير المالية. 2. الحاجة إلى ثقافة تنظيمية تدعم التحليل والتحسين المستمر. 3. تعقيد تصميم النظام ومؤشرات القياس بشكل متوازن ومتكامل.

رابعاً تقييم الأداء المبني على الكفاءات: يُعد نموذج تقييم الأداء المبني على الكفاءات أحد أبرز النماذج الحديثة التي تسعى إلى مواءمة عملية التقييم مع المهارات والسلوكيات الأساسية المطلوبة لتحقيق الأداء العالي في الوظيفة، وليس فقط إنجاز المهام أو تحقيق النتائج. يقوم هذا النموذج على تحديد مجموعة من الكفاءات الجوهرية المطلوبة لكل وظيفة، ثم قياس مدى توافرها وتطبيقها لدى الموظف ، يوضحها الشكل التالي:

الشكل (2- 5) أبعاد التقييم بالكفاءات



المصدر الهيئة الإتحادية للموارد البشرية الحكومية (2023): الدليل الاسترشادي للتدريب المبني على الكفاءات السلوكية، الحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة، ص 46.

ج- التطبيق العملي للنموذج: يتطلب تقييم الأداء المبني على الكفاءات مجموعة من الخطوات المنهجية، تبدأ

1. تحديد إطار الكفاءات المؤسسية :لكل مستوى وظيفي.

2. تحديد مؤشرات الأداء السلوكية :لكل كفاءة.

3. استخدام أدوات تقييم متعددة :مثل المقابلات السلوكية، ملاحظات الأداء، استبانات التقييم الذاتي.

4. ربط نتائج التقييم بخطط التطوير الفردي والمؤسسي.

والجدول التالي يمثل أهم المميزات و القيود لاستخدام النموذج بالجدول التالي:

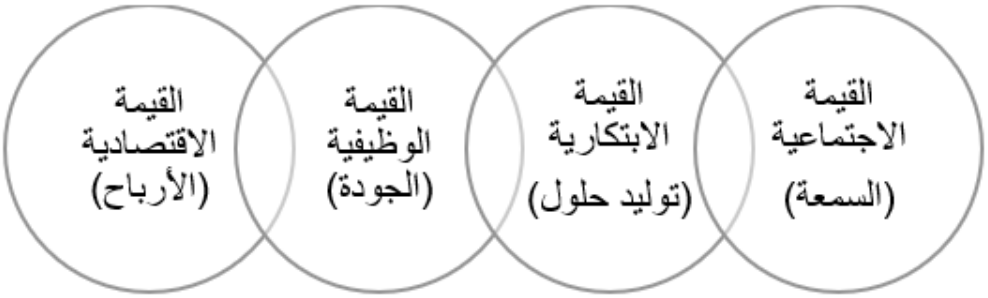
الجدول (2- 6) ميزات وقيود تقييم الأداء القائم على الكفاءات

المحور	البنود
المزايا	1. تحقيق العدالة والشفافية :عبر تحديد معايير موضوعية قابلة للقياس. 2. ربط الأداء بالتطوير المهني :من خلال تحديد الفجوات في المهارات والكفاءات. 3. دعم قرارات الترقية والتعيين والتدريب :بناءً على تقييم موضوعي للكفاءات. 4. تعزيز الأداء المستقبلي :من خلال التركيز على تطوير الإمكانات.
التحديات	1. صعوبة بناء إطار كفاءات شامل وملائم لكل وظيفة. 2. ضرورة تدريب المديرين والمُقيّمين على استخدام النموذج بفعالية. 3. إمكانية الانحراف في التقييم إن لم يتم ربط الكفاءات بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

المصدر: دليلك الشامل لإجراء تقييم الأداء الوظيفي الفعال (2024) : موقع دوسو، تم الاسترداد من الموقع .https://www.dosoerp.com/blog/guide-to-conducting-performance-evaluations

خامساً تقييم الأداء المرتبط بالقيمة المضافة للمنظمة : يشكل تقييم الأداء المرتبط بالقيمة المضافة للمنظمة نموذجًا حديثًا يركّز على قياس مدى مساهمة الأداء الفردي أو المؤسسي في خلق قيمة مضافة حقيقية ومستدامة تعود بالنفع على المنظمة وأصحاب المصلحة، يختلف هذا النهج عن النماذج التقليدية التي تركز غالبًا على النتائج المالية أو الكمية فقط، حيث يدمج بين الجوانب المالية والغير مالية لتقديم صورة أشمل عن تأثير الأداء، تتلخص أبعاد النموذج بما يلي:

الشكل (2- 6) أبعاد نموذج القيمة المضافة



المصدر: اعتماداً على مغنم، محمد (2021): تقييم الأداء المالي باستخدام طريقة القيمة الاقتصادية المضافة، حالة مؤسسة Softal Construction للفترات المالية 2011–2014، مجلة بيم للدراسات الاقتصادية، المجلد (5)، العدد (2)، ص188.

ج– آليات التقييم: إن تقييم الأداء المرتبط بالقيمة المضافة تتم وفق الألية التالية: [1]

1. استخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) تربط نتائج العمل بالقيمة المضافة.

2. قياس التأثير المباشر وغير المباشر للإجراءات التي يتخذها الموظف أو القسم.

3. تضمين تقييمات العملاء والبيئة الداخلية لتقدير المخرجات غير المالية.

والجدول التالي يمثل أهم المميزات و القيود لاستخدام النموذج بالجدول التالي:

الجدول (2- 7) ميزات وقيود تقييم الأداء القائم على الكفاءات

المحور	البنود
المزايا	1. يساهم في تعزيز الثقافة المؤسسية المبنية على الأداء الموجه نحو القيمة الحقيقية 2. يدعم اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على فهم شامل لكيفية خلق القيمة المستدامة. 3. يشجع الموظفين على التركيز على النتائج التي تهم المنظمة وأصحاب المصلحة.
التحديات	1. صعوبة قياس بعض أنواع القيمة، مثل الابتكار أو التأثير الاجتماعي. 2. الحاجة إلى نظم معلومات متقدمة لتجميع وتحليل البيانات بشكل دقيق. 3. ضرورة تدريب القيادات والعاملين على فهم وتطبيق مفاهيم القيمة المضافة.

[1] مغنم، محمد (2021): تقييم الأداء المالي باستخدام طريقة القيمة الاقتصادية المضافة، حالة مؤسسة Softal Construction للفترات المالية 2011–2014، مجلة بيم للدراسات الاقتصادية، المجلد (5)، العدد (2)، ص189.

المطلب الثاني: التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء

أولاً نظم تقييم الأداء الإلكترونية (e–PMS): شهدت أنظمة تقييم الأداء تطورًا ملحوظًا مع دخول التكنولوجيا الرقمية، حيث أصبحت نظم تقييم الأداء الإلكترونية من الأدوات الأساسية التي تستخدمها المؤسسات الحديثة لتحسين دقة وفعالية عملية التقييم. تعرّف هذه النظم بأنها برمجيات أو منصات إلكترونية مخصصة لإدارة وتسهيل جميع مراحل تقييم الأداء، من التخطيط والتوثيق إلى التحليل والتقارير، تتكون النظم من المكونات التالية: [1]

1. إدارة الأهداف والتوقعات :تتيح للمستخدمين تحديد الأهداف بشكل واضح ومتابعتها بشكل دوري.
2. تسجيل الأداء والإنجازات :يمكن للموظفين والمديرين إدخال البيانات بشكل مستمر ودوري.
3. إدارة التقييمات متعددة المصادر :دعم التقييم بـ 360 درجة، وإدخال تقييمات العملاء والزملاء.
4. تحليل البيانات وإعداد التقارير :توفير تقارير مفصلة ورسوم بيانية تعكس مستوى الأداء والتطور.
5. خطط التطوير والتدريب :ربط نتائج التقييم بخطط تدريبية وتنموية مخصصة لكل موظف.

الجدول (2- 8) ميزات وقيود نظم تقييم الأداء الالكترونية

المحور	البنود
المزايا	1. زيادة الشفافية والموضوعية :تقلل من التحيزات البشرية. 2. توفير الوقت والجهد :تسريع عمليات التقييم والحصول على نتائج فورية ودقيقة. 3. دعم اتخاذ القرارات :تسهل على الإدارة رصد الأداء بشكل مستمر واتخاذ الإجراءات التصحيحية بسرعة. 4. تعزيز التفاعل :تمكّن الموظفين من متابعة تقييمهم ومشاركة الملاحظات بشكل مباشر
القيود	1. الحاجة إلى تدريب المستخدمين :لضمان الاستفادة الكاملة من ميزات النظام. 2. المخاوف المتعلقة بالخصوصية والأمان :خاصة مع تخزين بيانات حساسة إلكترونيًا. 3. تكاليف التنفيذ والصيانة :خصوصًا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. 4. المقاومة الثقافية :قد يواجه بعض الموظفين والمديرين رفضًا للتغيير .

[1] Pulakos, E. D. (2017). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. Wiley.

ثانياً تطبيقات التحليل التنبؤي (Predictive Analytics) في تقييم الأداء: يُعد التحليل التنبؤي من أحدث الأدوات التكنولوجية التي دخلت في مجال تقييم الأداء، حيث يستخدم تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، تعلم الآلة، والتعلم العميق لتحليل البيانات التاريخية والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية لأداء الموظفين هذا الأسلوب يتيح للمنظمات الانتقال من تقييم الأداء التفاعلي التقليدي إلى تقييم استباقي يوجه القرارات الإدارية بشكل أكثر دقة وفعالية، وتتلخص ألية عمله بالنقاط التالية: [1]

1. جمع وتحليل بيانات الأداء التاريخية :تشمل بيانات الإنجازات، التقييمات السابقة، سلوكيات العمل، والمؤشرات التنظيمية.

2. بناء نماذج تنبؤية :باستخدام خوارزميات تعلم الآلة لتحديد العوامل الأكثر تأثيرًا في نجاح الموظف أو احتمالات تدهور الأداء.

3. تقديم توصيات مبنية على التوقعات :مثل تحديد الموظفين المحتمل تعرضهم للتراجع أو ترك العمل، واقتراح برامج تدريبية مخصصة لهم.

والجدول التالي يوضح أهم مميزات وقيود استخدام هذا النموذج في تقييم الأداء.

الجدول (2- 9) ميزات وتحديات تطبيقات التحليل التنبؤي

المحور	البنود
الفوائد	1. تحسين دقة التقييمات :بالاعتماد على بيانات موضوعية وتحليل علمي. 2. التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة 3. الاستباقية في إدارة الأداء قبل حدوث المشكلات. 4. تعزيز الأداء المؤسسي :من خلال التركيز على تطوير المهارات والكفاءات التي تتوقعها النماذج التنبؤية.

[1] Owusu, Ebenezer, et al (2022): Loan Default Predictive Analytics." 2022 IEEE World Conference on Applied Intelligence and Computing (AIC), IEEE, 2022, pp. 617–622.

تابع الجدول (2-9) ميزات وتحديات تطبيقات التحليل التنبؤي

المحور	البنود
التحديات	1. ضرورة توفر بيانات ذات جودة عالية وكافية. 2. حاجة الفرق الإدارية إلى مهارات تحليلية وفهم تقني متقدم. 3. قضايا الخصوصية والأخلاقيات المتعلقة باستخدام البيانات الشخصية. 4. التكلفة العالية لتطبيق وتطوير النماذج التنبؤية.

استخدام التحليل التنبؤي للتعرف على اتجاهات السوق وزيادة المبيعات (2024):

التحليل-التنبؤي-في-التسويق/https://topgreatproducts.com

ثالثاً استخدام الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة في تقييم الأداء: شهدت تقنيات الذكاء وتعلم الآلة ثورة في مجال تقييم الأداء، حيث أصبحت أدوات فعالة في جمع وتحليل كميات ضخمة من البيانات، بهدف توفير تقييمات دقيقة، موضوعية، وقابلة للتخصيص حسب احتياجات المؤسسة والموظفين تعتمد هذه التقنيات على الخوارزميات الذكية التي تتعلم من البيانات السابقة لتحديد الأنماط والتنبؤ بسلوكيات الأداء المستقبلية، مما يرفع من جودة وكفاءة عمليات التقييم، وتتضمن آليات التطبيق المراحل التالية: [1]

1. جمع البيانات متعددة المصادر :مثل سجلات الحضور، تقييمات العملاء، تفاعل الموظفين مع الأنظمة الرقمية، وسجلات الإنتاجية.

2. تحليل البيانات بذكاء :استخدام خوارزميات تعلم الآلة لاكتشاف علاقات معقدة بين المتغيرات التي يصعب على الإنسان ملاحظتها.

3. تقديم توصيات وتنبؤات :يمكن للنظام اقتراح خطط تطوير شخصية أو تحديد مخاطر تراجع الأداء قبل حدوثها فعليًا.

4. الأتمتة :تقليل الحاجة للتدخل البشري في عمليات التقييم الروتينية، مع الحفاظ على الدقة والشفافية.

[1] زقوت، تمارا محمد (2024): إدارة الموارد البشرية في ظل الذكاء الاصطناعي (الفرص و التحديات)، مجلة ميد اوشن للبحوث و الدراسات، ص 90.

الجدول (2- 10) ميزات وتحديات الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة في تقييم الأداء

المحور	البنود
الفوائد	1. تحسين الموضوعية والحيادية. 2. توفير تقييمات مستمرة بدلاً من التقييم السنوي التقليدي. 3. دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي 4. توفير رؤى أعمق :التعرف على العوامل الخفية التي تؤثر في الأداء
التحديات	1. قضايا الخصوصية :ضرورة حماية البيانات الحساسة للموظفين. 2. تعقيد النماذج :الحاجة لتفسير نتائج الذكاء الاصطناعي بشكل شفاف 3. تكاليف التنفيذ :استثمارات عالية في البنية التحتية والتدريب. 4. الاعتماد المفرط :دون مراعاة السياق البشري والثقافي.

المصدر: منصة انارديس (2024): الذكاء الاصطناعي ودوره في تحسين أداء الموظفين، من الموقع الالكتروني

الذكاء-الاصطناعي-ودوره-في-تحسين-أداء-الموظفين-https://www.anardes.sa/new/1

رابعاً دور البيانات الضخمة (Big Data) في دعم القرارات التقييمية: تعتبر البيانات الضخمة (Big Data) من الركائز الأساسية التي تُحدث تحولًا جذريًا في عملية تقييم الأداء داخل المؤسسات الحديثة. يُقصد بها مجموعات ضخمة ومتنوعة من البيانات التي تُجمع بسرعة وبصيغ مختلفة، والتي تتجاوز قدرات الأنظمة التقليدية في معالجتها وتحليلها يتيح تحليل هذه البيانات للمنظمات فهماً أعمق وأشمل للأداء الفردي والجماعي، مما يدعم اتخاذ قرارات تقييمية أكثر دقة وموضوعية، ويتم استخدام البيانات الضخمة في تقييم الأداء بالكيفية التالية:

1. دمج مصادر بيانات متعددة :تشمل بيانات الإنتاجية، تفاعل الموظفين مع الأنظمة الرقمية، السلوكيات على وسائل التواصل الداخلي، وبيانات العملاء.

2. تحليل الاتجاهات والأنماط :من خلال تقنيات متقدمة مثل التنقيب عن البيانات والتعلم الآلي لاكتشاف العلاقات الخفية والتنبؤ بالأداء المستقبلي.

3. توفير تقييمات مستمرة وفورية :بدلاً من التقييم السنوي التقليدي، تسمح البيانات الضخمة برصد الأداء بشكل لحظي.

4. تخصيص خطط التطوير :بناءً على رؤى دقيقة حول نقاط القوة والضعف لكل موظف.

الجدول (2- 11) ميزات وتحديات البيانات الضخمة في دعم القرارات التقييمية

المحور	البنود
الفوائد	1. دعم القرارات الاستراتيجية. 2. زيادة الشفافية والموضوعية :تقلل من تأثير التحيزات الشخصية. 3. التكيف مع بيئات العمل المعقدة.
التحديات	1. حجم البيانات وتعقيدها :يتطلب الأمر بنية تحتية تقنية قوية وأنظمة متقدمة للتحليل. 2. الخصوصية والأمان :حماية بيانات الموظفين من التسرب أو الاستخدام غير المشروع. 3. مهارات تحليل البيانات :حاجة المؤسسات لتوظيف وتحسين مهارات العاملين في تحليل البيانات. 4. إدارة التغيير التنظيمي :مقاومة الموظفين والمديرين للتحول نحو تقييمات تعتمد على البيانات الضخمة.

براء، نزار السالم (2024): أنظمة إدارة البيانات الضخمة :(Big Data) التحديات والفرص في العصر الرقمي، تم الاسترداد من الموقع، منصة جامعة المستقبل الالكترونية https://uomus.edu.iq/NewDep.aspx?depid=18&newid=63413

المطلب الثالث التحول من النماذج التقليدية إلى الحديثة لتقييم الأداء

أولاً مقارنة النماذج التقليدية و النماذج الحديثة لتقييم الأداء: شهد مجال تقييم الأداء تطورًا كبيرًا، حيث تباينت النماذج التقليدية والحديثة في الأساليب، الأدوات، والأهداف، مما يعكس التحولات في بيئات العمل ومتطلبات الإدارة المعاصرة، وفيما يلي نبين مقارنة بين النماذج التقليدية و النماذج الحديثة لتقييم الأداء:

الجدول (2- 12) مقارنة النماذج التقليدية و النماذج الحديثة لتقييم الأداء

	النماذج التقليدية:	النماذج الحديثة:
الأساس النظري والمنهجي	تعتمد بشكل أساسي على التقييم الكمي أو النوعي المباشر	تعتمد على البيانات والتحليل
موضوعية التقييم ودقته	تعاني من محدودية الموضوعية بسبب الاعتماد على انطباعات فردية	تسعى لتعزيز الموضوعية عبر استخدام أدوات متعددة المصادر لتقليل التحيز وزيادة دقة النتائج
نطاق التقييم ومرونته:	عادة ما تركز على تقييم الأداء الفردي خلال فترة زمنية محددة (غالبًا سنويًا)، مع تركيز على الأداء الوظيفي فقط.	توسع نطاق التقييم ليشمل الأداء الجماعي، الكفاءات، القيمة المضافة للمنظمة، والتطوير المستمر، مع إمكانية التقييم المستمر والفوري
دور التكنولوجيا:	تعتمد على الوثائق اليدوية والتقارير المكتوبة.	توفير تقييمات فورية ومخصصة تدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي
التفاعل مع الموظفين وتطويرهم	تقتصر على التقييم وإصدار الحكم دون التركيز الكافي على التطوير المهني أو الخطط المستقبلية	تشجع المشاركة الفعالة للموظف في عملية التقييم من خلال التقييم الذاتي، التغذية الراجعة متعددة الاتجاهات، وتخصيص خطط تطوير شخصية

المصدر: تهامي، خالد صبيح.، عبد القادر، أحمد (2023): استخدام المؤشرات المالية التقليدية والحديثة في تقييم كفاءة الأداء المالي للمشروعات المشتركة في مصر (دراسة تطبيقية)، المجلد (15)، العدد (3)، ص 9–18 (بتصرف)

ثانياً: تأثير التحول في نماذج تقييم الأداء على فاعلية المؤسسات ورضا الموظفين

يمثل التحول من النماذج التقليدية إلى النماذج الحديثة في تقييم الأداء خطوة استراتيجية تؤثر بشكل مباشر على فاعلية المؤسسات ورضا الموظفين. حيث إن اعتماد نماذج تقييم أكثر شمولية وموضوعية يسهم في تحسين التواصل بين الإدارة والعاملين، ويعزز من تحفيز الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة.

أ- تأثير التحول على فاعلية المؤسسات: [1]

1. تحسين اتخاذ القرار: توفر النماذج الحديثة بيانات دقيقة ومتنوعة تساعد المديرين على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات موضوعية، مما يعزز من كفاءة العمليات التنظيمية

2. رفع مستوى الأداء: التقييم المستمر والمبني على معايير واضحة يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف بدقة، ما يؤدي إلى تحسين مستمر في الأداء الفردي والجماعي

3. تعزيز القدرة التنافسية: المؤسسات التي تعتمد تقييم أداء حديث تدير مواردها البشرية بشكل أفضل، ما ينعكس إيجابًا على الابتكار والجودة والربحية

ب- تأثير التحول على رضا الموظفين: [2]

1. الشعور بالإنصاف والشفافية :تقييم الأداء الذي يعتمد على معايير واضحة وبيانات متعددة المصادر يقلل من الشعور بالتحيز، مما يزيد من رضا الموظفين ويعزز ثقتهم في الإدارة.

2. المشاركة في التطوير المهني :إشراك الموظفين في عمليات التقييم وتوفير تغذية راجعة بناءة يرفع من دافعيتهم ويساعدهم على النمو المهني والشخصي.

3. تقليل الضغوط النفسية :التحول نحو التقييم المستمر يقلل من التوتر والقلق المرتبطين بتقييم الأداء.

---

[1] السيد عبد العليم, طارق (2023): محددات تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة في وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية ".مجلة العلوم الإدارية والسياسية، المجلد (1)، العدد (1)، ص 29.

[2] غانم، كامل غانم، وأخرون (2023): تأثير القيادة القائمة على القيمة على رضا الموظفين في الفنادق الخمس نجوم بالقاهرة ".*مجلة كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات، المجلد (7)، العدد (1)، ص 66*

ثالثاً التحديات المعاصرة في تطبيق نظم التقييم الحديثة

رغم الفوائد المتعددة لنظم تقييم الأداء الحديثة، إلا أن تطبيقها يواجه عدة تحديات معاصرة تؤثر على فاعليتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة. تتنوع هذه التحديات بين التقنية والتنظيمية والبشرية، مما يتطلب استراتيجيات متكاملة لتجاوزها.

أ- التحديات التقنية: أن أبرز التحديات التي تواجه تطبيق نظم التقييم الحديثة تتمثل في التحديات التقنية التي تتطلبها تطبيق هذه التقانات وأهم تلك التحديات [1]

1. تعقيد التكنولوجيا :استخدام الذكاء الاصطناعي، التحليل التنبؤي، والبيانات الضخمة يتطلب بنية تحتية تقنية متقدمة وخبرات متخصصة، ما يشكل عبئًا على المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة.

2. حماية الخصوصية والأمان :جمع وتحليل بيانات الأداء يتطلب ضمانات صارمة لحماية خصوصية الموظفين وتأمين البيانات ضد الاختراقات

ب- التحديات التنظيمية: تتجلى التحديات التنظيمية في تطبيق أنظمة التقييم الحديثة بالنقاط التالية: [2]

1. مقاومة التغيير :غالبًا ما تواجه المؤسسات مقاومة من الموظفين والمديرين بسبب التغيير في الأساليب المتبعة وغياب الوعي الكافي بأهمية النظم الحديثة .

2. عدم التوافق مع الثقافة التنظيمية :قد لا تتناسب بعض النماذج الحديثة مع ثقافة المؤسسة التقليدية، ما يقلل من فعاليتها ويؤدي إلى تراجع الالتزام بها

[1] Wang, G., Gunasekaran, A., Ngai, E. W. T., & Papadopoulos, T. (2021). Big data analytics in logistics and supply chain management: Certain investigations for research and applications. *International Journal of Production Economics, 179*, 350-363.

[2] Raghupathi, W., & Raghupathi, V. (2014). Big data analytics in healthcare: promise and potential. *Health Information Science and Systems, 2*(1), 3. https://doi.org/10.1186/2047-2501-2-3

ج- التحديات البشرية: يعتبر العامل البشري من أهم العوامل التي تشكل تحدياً أمام تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة وتتمثل تحديات العامل البشري بما يلي: [1]

1. نقص المهارات والكفاءات :يتطلب تطبيق النظم الحديثة مهارات تحليلية وتقنية غير متوفرة دومًا لدى جميع الموظفين أو المديرين.

2. التحيزات النفسية :رغم استخدام التكنولوجيا، قد تستمر بعض التحيزات البشرية في تقييم الأداء، مثل الانحياز الإيجابي أو السلبي تجاه الموظف .

د- التحديات المرتبطة بالتواصل والتغذية الراجعة: [2]

1. ضعف جودة التغذية الراجعة :في بعض الحالات، تكون التغذية الراجعة غير واضحة أو غير بناءة، ما يؤثر على فعالية التقييم .

2. تكرار أو تعقيد الإجراءات :قد يؤدي الإفراط في الإجراءات والتقييمات المستمرة إلى إرهاق الموظفين وتقليل التركيز على العمل الأساسي.

تتطلب مواجهة هذه التحديات تبني مقاربات متكاملة تجمع بين تطوير البنية التحتية التقنية، تعزيز القدرات البشرية، تعديل الثقافة التنظيمية، وتحسين أساليب التواصل والتدريب، لضمان نجاح تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة وتحقيق أثر إيجابي مستدام.

---

[1] Aguinis, H. (2020). Performance Management (5rd ed.). Pearson.

[2] Pulakesh, E. D. (2004). *Performance Management: A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems*. SHRM Foundation

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

المقدمة

تُعَدُّ عملية تقييم الأداء الوظيفي إحدى الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، إذ تمثل الأداة الرئيسة التي تستند إليها المؤسسات في قياس كفاءة موظفيها، وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم، بما يسهم في تطوير أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة. غير أن نظم التقييم التقليدية، المعتمدة على التقدير البشري المباشر، غالبًا ما تواجه مجموعة من الإشكاليات أبرزها التحيز الشخصي، وتفاوت المعايير بين المقيمين، فضلاً عن استغراقها وقتًا وجهدًا كبيرين، الأمر الذي يحد من فعاليتها في دعم القرارات الإدارية العادلة.

ومع التطور المتسارع لتقنيات الذكاء الاصطناعي، برزت إمكانية توظيفها في تحسين أنظمة تقييم الأداء، وذلك عبر توفير بيانات دقيقة، ومعايير موحدة، وتحليلات معمقة تساعد على تحقيق مستويات أعلى من العدالة والموضوعية. كما أن استخدام هذه التقنيات يسهم في تقليص الوقت والجهد اللازمين لعملية التقييم، ويعزز من موثوقية النتائج، مما ينعكس إيجابًا على كفاءة المؤسسة ورضا العاملين فيها.

وفي هذا السياق، تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تسلط الضوء على مدى فاعلية الذكاء الاصطناعي في تحسين عدالة وفعالية تقييم الأداء، وذلك من خلال تطبيقها على شركات تكنولوجيا المعلومات في محافظة دمشق، وهي بيئة عمل تتسم بسرعة التطور واعتمادها المكثف على الأدوات الرقمية. وتسعى الدراسة إلى الكشف عن أوجه القصور في نظم التقييم التقليدية، واستكشاف الإمكانات التي يمكن أن يوفرها الذكاء الاصطناعي لمعالجتها، بما يساعد المؤسسات على تبني سياسات تقييم أكثر عدلاً وكفاءة.

أولاً منهجية الدراسة الميدانية:

أ- منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته طبيعة الموضوع وأهدافه، حيث يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة قيد البحث كما هي في الواقع، وتحليل البيانات المرتبطة بها من أجل الوصول إلى تفسيرات علمية دقيقة تسهم في الإجابة عن أسئلة الدراسة.

ولتحقيق أهداف البحث، تم الاعتماد على شقين أساسيين:

1. الشق النظري: جرى من خلاله استعراض الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع تقييم الأداء وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، وذلك لتكوين إطار معرفي يساعد على بناء التصور النظري للدراسة.

2. الشق الميداني: تم تنفيذه عبر تصميم استبانة موجّهة إلى عينة من الموظفين العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات في محافظة دمشق، بهدف جمع البيانات المتعلقة بآرائهم حول مدى فاعلية استخدام الذكاء الاصطناعي في تحسين عدالة وفعالية تقييم الأداء. وقد تضمنت الاستبانة مجموعة من المحاور تغطي الأساليب التقليدية في التقييم، أوجه القصور في النظام الحالي، إضافة إلى الإمكانات التي يمكن أن يوفرها الذكاء الاصطناعي لتعزيز العدالة والكفاءة.

ب- مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات بمحافظة دمشق، نظرًا لما تمثله هذه الشركات من بيئة خصبة لتطبيق أنظمة التقييم الذكية، بحكم طبيعة عملها القائمة على التقنيات الرقمية واعتمادها على الموارد البشرية المؤهلة، تم تطبيق الدراسة الميدانية ضمن مجموعة من شركات تكنولوجيا المعلومات العاملة في محافظة دمشق، والتي تمثل بيئة مناسبة لتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في مجالات العمل المختلفة. وقد شاركت في الدراسة الشركات التالية: (ترادينوس(Tradinos) – Rare View1sy – Octopus Software Solutions –IXCoders – Digital Edge – Web –المركز السوري للبرمجة)

وتتميز هذه الشركات بتنوع اختصاصاتها ما بين البرمجة، تطوير البرمجيات، حلول الشبكات، والخدمات الرقمية، الأمر الذي يعكس تنوع بيئة العمل ويساعد على تقديم صورة شاملة عن واقع تقييم الأداء التقليدي وإمكانات تطويره بالاعتماد على تقنيات الذكاء الاصطناعي.

ج- عينة الدراسة: نظرًا لصعوبة شمول المجتمع بأكمله، تم اختيار عينة قصدية من الموظفين الذين يخضعون مباشرة لعمليات تقييم الأداء في هذه الشركات، وقد بلغ حجم العينة (51) موظفًا توزعوا على وظائف تقنية (برمجة وشبكات)، إدارية (محاسبة وموارد بشرية)، إضافة إلى وظائف خدمة الزبائن. وتُعد هذه العينة ممثلة بشكل مقبول لخصائص مجتمع الدراسة، بما يتيح التوصل إلى نتائج موثوقة وقابلة للتعميم.

د- **أداة الدراسة:** تم الاعتماد على **الاستبانة** كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، وقد صُممت بالاستناد إلى الدراسات السابقة والإطار النظري للبحث، تضمنت الاستبانة مجموعة من المحاور التي عالجت أسئلة الدراسة الرئيسة كما يبينها الجدول التالي:

الجدول (3- 1) تصميم الاستبيان الخاص بالدراسة

المتغير	عدد العبارات	ترتيب العبارات
المتغيرات الديموغرافية	5	--
أدوات الذكاء الصنعي	8	8-1
الموضوعية في تقييم الاداء	5	13-9
تحسين الأداء الوظيفي	5	18-14
تقليص الوقت و الجهد المبذول	5	23-19

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على تصميم الاستبيان

تم استخدام **مقياس ليكرت الخماسي** لقياس استجابات الأفراد، كما هو موضح ضمن الجدول التالي:

الجدول (3- 2) مقياس ليكرت الخماسي

1	2	3	4	5
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر من إعداد الطالبات بالاعتماد على عدة دراسات سابقة

بناء على المقياس السابق تكون مجالات الموافقة لعبارات الاستبيان على الشكل التالي:

الجدول (3- 3) تقييم مجالات الموافقة على عبارات الاستبيان

المجال	التقييم
[1 – 1.8]	مستوى منخفض جداً من الموافقة
[1.8 – 2.6]	مستوى منخفض من الموافقة
[2.6 – 3.4]	مستوى متوسط من الموافقة
[3.4 – 4.2]	مستوى مرتفع من الموافقة
Mean > 4.2	مستوى مرتفع جداً من الموافقة

المصدر من إعداد الطالبات بالاعتماد على عدة دراسات سابقة

هـ- اختبار أداة الدراسة:

1. **الصدق:** تم عرض أداة الدراسة على الدكتور المشرف على الدراسة، بغرض التأكد من السلامة العلمية لأداة الدراسة وشمولها لأسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، حيث تم الاخذ بكافة الملاحظات وتلافيها، كما تم عرض الاستبيان على عدد من المختصين العاملين ضمن مجال الموارد البشرية ومجال تكنولوجيا المعلومات في عدة شركات للتأكد من مناسبة العبارات لطبيعة عمل الشركات وسهولة فهمها من قبل عينة الدراسة.

2. **الثبات:** تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الاستبيان، إضافة إلى القيمة الكلية للأداة. وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول (3- 4) قيم معامل كرونباخ ألفا لعبارات الاستبيان

البعد	فيمة كرونباخ ألفا	التقييم
أدوات الذكاء الاصطناعي	0.778	جيد
الموضوعية و العدالة	0.787	جيد
تحسين الأداء	0.821	جيد جداً
تقليص الوقت و الجهد	0.802	جيد جداً
القيمة الكلية للاستبيان	0.889	جيد جداً

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير هذه القيم إلى أن جميع الأبعاد تجاوزت الحد الأدنى المقبول لمعامل كرونباخ ألفا (0.70)، مما يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات والاتساق الداخلي، وأنها صالحة للاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها.

و- أساليب المعالجة الإحصائية: بعد جمع الاستبانات، جرى إدخال البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج (SPSS V24)، وذلك عبر الأساليب التالية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية :لقياس اتجاهات آراء المشاركين.
2. اختبار الثبات :باستخدام معامل كرونباخ ألفا للتحقق من موثوقية الاستبانة.
3. تحليل الارتباط والانحدار البسيط :لاختبار الفرضيات والتأكد من وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاصطناعي وتقييم الأداء.

ثانياً التحليل الوصفي لعينة الدراسة

أ- توزع العينة حسب متغير الشركة:

الجدول (3- 5) توزع العينة حسب الشركة

الشركة	التكرار	النسبة المئوية
ترادينوس	8	15.7%
Rare Web	9	17.7%
Digital Edge	10	19.6%
IXCoders	7	13.7%
Octopus Software Solutions	8	15.7%
View1sy	5	9.8%
المركز السوري للبرمجة	4	7.8%
المجموع	51	100%

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير بيانات توزيع العينة إلى أن (Digital Edge)، كانت الشركة الأكثر تمثيلاً بعدد (10) مستجيبين، أي ما يعادل حوالي (19.6%) من إجمالي العينة، تلتها (Rare Web)، بعدد (9) مستجيبين بنسبة (17.7%)، وقد حصلت كل من (ترادينوس) و (Octopus Software Solutions)، على تمثيل متساوٍ بعدد (8) مستجيبين لكل منهما، أي بنسبة (15.7%)، فيما سجلت (IXCoders) على (7) مستجيبين بنسبة (13.7%)، بينما جاءت (View1sy) و(المركز السوري للبرمجة) بأدنى التمثيل، بعدد (5) و(4) مستجيبين على التوالي، وبنسب (9.8%) و (7.8%)، ويظهر من هذا التوزيع أن العينة كانت موزعة بشكل نسبي بين مختلف الشركات، مع تركيز أكبر على الشركات النشطة أو الأكبر حجمًا في السوق الرقمي.

ب- توزع العينة حسب متغير الجنس:

الجدول (3- 6) توزع العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	35	68.6%
انثى	16	31.4%
المجموع	51	100%

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول توزيع المشاركين حسب الجنس، حيث كان غالبية العينة من الذكور بعدد (35) شخصًا، أي ما يعادل (68.6%)، من إجمالي المشاركين، في حين بلغ عدد الإناث (16) شخصًا بنسبة (31.4%)، ويعكس هذا التوزيع ميل العينة نحو تمثيل الذكور بشكل أكبر مقارنة بالإناث.

ج- توزع العينة حسب متغير العمر:

الجدول (3- 7) توزع العينة حسب متغير العمر

الفئة العمرية	عدد المشاركين	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	8	15.7%
من 25 وأقل من 35 سنة	24	47.0 %
من 35 وأقل من 45 سنة	13	25.5%
من 45 سنة وأكبر	6	11.8%
المجموع	51	100%

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أن غالبية المشاركين في العينة كانوا ضمن الفئة العمرية من (25 وأقل من 35 سنة) بعدد (24) شخصًا، أي ما يعادل (47.0%) من إجمالي العينة. وجاءت الفئة العمرية من (35 وأقل من 45 سنة)، في المرتبة الثانية بعدد (13) شخصًا بنسبة (25.5%)، بينما بلغ عدد المشاركين (أقل من 25 سنة)(8) أشخاص بنسبة (15.7%)، في حين كانت الفئة العمرية (من 45 سنة وأكبر) الأقل تمثيلًا بعدد (6) أشخاص وبنسبة (11.8%)، ويشير هذا التوزيع إلى أن العينة تميل نحو الفئة العمرية الشابة والبالغة، مع تمثيل أقل للفئات الأكبر سنًا.

د- توزع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل:

الجدول (3- 8) توزع العينة حسب متغير سنوات الخبرة

الفئة العمرية	عدد المشاركين	النسبة المئوية
تقني (برمجة وشبكات)	33	64.7%
إداري (محاسبة / موارد بشرية)	10	19.6%
خدمة زبائن	8	15.7%
المجموع	51	100%

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أن غالبية المشاركين في العينة يعملون في المجالات الفنية والتقنية، مثل البرمجة والشبكات، بعدد 33 شخصًا، أي ما يعادل (64.7%) من إجمالي العينة. وجاءت الوظائف الإدارية، مثل المحاسبة وإدارة الموارد البشرية، في المرتبة الثانية بعدد 10 أشخاص بنسبة (19.6%)، بينما كانت وظائف خدمة الزبائن الأقل تمثيلًا بعدد 8 أشخاص وبنسبة (15.7%)، ويشير هذا التوزيع إلى أن العينة تمثل بشكل أكبر العاملين في المجال التقني والفني، مع تمثيل أقل للوظائف الإدارية وخدمة العملاء.

هـ- توزع العينة حسب متغير سنوات الخبرة:

الجدول (3- 9) توزع العينة حسب متغير سنوات الخبرة

الفئة العمرية	عدد المشاركين	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	15	36.7%
من 5 وأقل من 10 سنوات	23	41.7%
10سنوات وأكثر	13	21.6%
المجموع	51	100%

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أن غالبية المشاركين في العينة لديهم خبرة عملية من (5 وأقل من 10 سنوات) بعدد (23) شخصًا، أي ما يعادل (00)، من إجمالي العينة، وجاءت الفئة ذات الخبرة (أقل من 5 سنوات) في المرتبة الثانية بعدد (15)، شخصًا بنسبة ()، في حين كانت الأقل تمثيلاً هي الفئة ذات الخبرة (10 سنوات وأكثر) بعدد (13) شخصًا وبنسبة (21.6%)، ويعكس هذا التوزيع أن العينة تمثل بشكل أكبر الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة، مع تمثيل أقل للمبتدئين وذوي الخبرة الطويلة.

ثالثاً تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان:

1- تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول (التقييم باستخدام الذكاء الاصطناعي):

الجدول (3- 10) تحليل إجابات أفراد العينة على متغير (أدوات الذكاء الاصطناعي)

العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1. ألاحظ أن نظام التقييم في الشركة يعتمد على تحليل بيانات الأداء بشكل دقيق ومدروس.	3.6863	1.22458	مرتفع	5
2. يُسهم استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين فهمنا لأداء الموظفين على المدى الطويل.	3.8431	1.20619	مرتفع	1
3. غالبًا ما أتلقى تغذية راجعة فورية وواضحة بعد إجراء التقييم عبر النظام الذكي.	3.7255	1.00157	مرتفع	4
4. تساعدني نتائج التقييم المستندة إلى الذكاء الاصطناعي على اتخاذ خطوات عملية لتحسين أدائي الوظيفي	3.5098	1.15538	مرتفع	8
5. أشعر أن التدخل البشري في تقييم الأداء أصبح أقل منذ تطبيق النظام الذكي.	3.6667	1.10755	مرتفع	6
6. أرى أن استخدام الذكاء الاصطناعي جعل عملية التقييم أكثر عدالة وحيادية.	3.5294	1.08357	مرتفع	7
7. أعتقد أن نظام التقييم الذكي ينجز التقييم بسرعة أكبر من الطرق التقليدية.	3.7647	1.14172	مرتفع	3
8. أشعر أن النظام الذكي قلّل من الجهد الإداري اللازم لإجراء تقييم الأداء.	3.8039	1.28093	مرتفع	2
تقييم الأداء	3.6912	.71342	مرتفع	--

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أظهر المتوسط الحسابي الكلي للبُعد (3.6912) بانحراف معياري (0.71342)، ما يشير إلى أن آراء أفراد العينة تميل بدرجة متوسطة إلى الموافقة على أن النظام الذكي للتقييم يُحسّن عملية تقييم الأداء، هذه النتيجة تعكس اتجاهاً إيجابياً عاماً، لكنها ليست بالاتفاق التام، مما يوضح أن التجربة ما زالت تحمل بعض التحديات أو جوانب التحفظ لدى الموظفين.

1. العبارة رقم (2) الفهم طويل المدى للأداء: العبارة "يسهم استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين فهمنا لأداء الموظفين على المدى الطويل "جاءت بأعلى متوسط (3.8431) وهو الأعلى بين جميع الفقرات، ما يدل على قناعة قوية لدى الموظفين بأن النظام الذكي لا يقتصر على قياس الأداء اللحظي، بل يوفّر نظرة استراتيجية طويلة المدى يمكن أن تسهم في تخطيط القوى العاملة وتطوير المسار المهني.

2. العبارة رقم (8) " أشعر أن النظام الذكي قلّل من الجهد الإداري اللازم لإجراء تقييم الأداء" بمتوسط حسابي بلغ (3.8039) والعبارة رقم (7) " أعتقد أن نظام التقييم الذكي ينجز التقييم بسرعة أكبر من الطرق التقليدية" بمتوسط حسابي بلغ (3.7647)، هذان المؤشران يعكسان رضا ملحوظ من قبل المشاركين عن الكفاءة الإدارية للنظام الذكي، حيث تمثل السرعة وتخفيف الأعباء الإدارية أبرز الفوائد المحققة.

3. التغذية الراجعة: الفقرة "غالبًا ما أتلقى تغذية راجعة فورية وواضحة بعد إجراء التقييم عبر النظام الذكي " حصلت على متوسط (3.7255) وهو جيد نسبيًا، ما يعكس تقدير الموظفين لعنصر السرعة في تقديم الملاحظات. ومع ذلك، يلاحظ أن الانحراف المعياري (1.00) يشير إلى وجود تفاوت في هذه التجربة، فقد يتلقى بعض الموظفين تغذية راجعة سريعة، بينما قد تكون التجربة أقل وضوحًا لآخرين.

1. الدقة وتحليل الأداء: الفقرة "ألاحظ أن نظام التقييم في الشركة يعتمد على تحليل بيانات الأداء بشكل دقيق ومدروس "حصلت على متوسط (3.6863) بانحراف معياري (1.22)، وهو قريب من المتوسط الكلي. هذا يعكس ثقة نسبية بقدرة النظام على تقديم تقييمات دقيقة، لكنه يشير أيضًا إلى وجود تفاوت واضح بين الموظفين في إدراك مستوى الدقة، وهو ما قد يرتبط بتباين خبراتهم أو تفاوت وضوح معايير التقييم لديهم.

6. حيادية وعدالة النظام: الفقرتان المتعلقتان بالعدالة والحد من التدخل البشري: "أشعر أن التدخل البشري في تقييم الأداء أصبح أقل منذ تطبيق النظام الذكي "بمتوسط (3.6667)، و"أرى أن استخدام الذكاء الاصطناعي جعل عملية التقييم أكثر عدالة وحيادية "بمتوسط (3.5294)، تشيران إلى أن غالبية المشاركين ترى أن النظام يحدّ من التحيزات البشرية ويوفر عدالة نسبية، غير أن المتوسط ما زال في مستوى متوسط، ما يعكس وجود بعض التحفظات لدى شريحة من الموظفين قد تكون مرتبطة بالشفافية أو فهم آلية عمل النظام.

7. تحويل النتائج إلى تحسين عملي: العبارة "تساعدني نتائج التقييم المستندة إلى الذكاء الاصطناعي على اتخاذ خطوات عملية لتحسين أدائي الوظيفي "سجلت أقل متوسط (3.5098)، ما يشير إلى أن الموظفين لا يستفيدون بالدرجة الكافية من النتائج في تحسين أدائهم. هذا يبرز تحديًا واضحًا يتمثل في أن النتائج رغم دقتها وسرعتها قد لا تُترجم إلى خطط تطوير شخصية ما لم تكن هناك متابعة تدريبية أو برامج إرشاد وظيفي.

توضح النتائج أن النظام الذكي للتقييم حظي بقبول إيجابي من قبل الموظفين، خاصة فيما يتعلق بالدقة، السرعة، وتخفيف الأعباء الإدارية، إضافة إلى دوره في تعزيز الفهم طويل المدى للأداء. إلا أن التحدي الأساسي يكمن في كيفية توظيف نتائج التقييم بشكل عملي لتحسين الأداء الفردي، وكذلك في تعزيز ثقة الموظفين بعدالة وشفافية النظام. وبالتالي، يمكن القول إن النظام نجح في إرساء أسس تقييم أكثر كفاءة، لكنه يحتاج إلى دعم إداري وتدريبي لزيادة فعاليته في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق العدالة التنظيمية.

2- تحليل إجابات أفراد العينة على بعد (موضوعية وحيادية عملية تقييم الأداء):

الجدول (3- 11) تحليل إجابات أفراد العينة على بعد (موضوعية وحيادية عملية تقييم الأداء)

العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
9. أرى أن التقييم الذي يعتمد على الذكاء الاصطناعي أكثر عدالة من التقييم الذي يتم بشكل بشري تقليدي.	3.8824	1.17724	مرتفع	1
10. أعتقد أن النظام الذكي يحد من تأثير العلاقات الشخصية في نتائج التقييم	3.7451	1.26243	مرتفع	2
11. ألاحظ أن معايير التقييم المعتمدة في النظام الذكي موحدة وتُطبّق على جميع الموظفين دون استثناء	3.5686	1.18752	مرتفع	3
12. أعتقد أن نتائج التقييم من خلال النظام الذكي خالية من التقديرات المزاجية أو الانطباعية	3.3529	1.19706	متوسط	4
13. أرى أن النظام الذكي في التقييم يستند إلى أسس موضوعية قابلة للقياس والتحقق.	3.1961	1.14925	متوسط	5
الموضوعية	3.5490	.61429	مرتفع	--

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أظهر المتوسط الحسابي الكلي لبُعد الموضوعية (3.5490)بانحراف معياري (0.61429)، ما يشير إلى أن آراء أفراد العينة تميل بدرجة مرتفعة نحو الموافقة على أن النظام الذكي للتقييم يتسم بموضوعية وعدالة نسبية. وتدل هذه النتيجة على وجود اتجاه إيجابي عام نحو حيادية النظام مقارنة بالتقييمات البشرية التقليدية، وإن لم يصل الأمر إلى اتفاق كامل، مما يوحي باستمرار وجود بعض التحفظات لدى الموظفين.

1. العبارة رقم" :(9) أرى أن التقييم الذي يعتمد على الذكاء الاصطناعي أكثر عدالة من التقييم الذي يتم بشكل بشري تقليدي "جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.8824)، وهو الأعلى بين جميع الفقرات، ما يعكس قناعة واضحة بأن النظام الذكي يقلل من الانحياز البشري ويعزز العدالة في عملية التقييم.

2. العبارة رقم" :(10) أعتقد أن النظام الذكي يحد من تأثير العلاقات الشخصية في نتائج التقييم "حصلت على متوسط (3.7451)، محتلة المرتبة الثانية. هذا يعكس إدراك المشاركين أن الاعتماد على النظام الذكي يسهم في الحد من التحيزات المرتبطة بالعلاقات الشخصية التي قد تؤثر في نزاهة التقييم.

3. العبارة رقم" :(11) ألاحظ أن معايير التقييم المعتمدة في النظام الذكي موحدة وتُطبّق على جميع الموظفين دون استثناء "سجلت متوسطًا قدره (3.5686)، ما يدل على وجود رضا نسبي عن حيادية المعايير، وهو ما يدعم اتجاه النظام نحو الموضوعية وإنصاف الموظفين.

4. العبارة رقم" :(12) أعتقد أن نتائج التقييم من خلال النظام الذكي خالية من التقديرات المزاجية أو الانطباعية " حصلت على متوسط (3.3529)، وهو في مستوى الموافقة المتوسط. ويُظهر ذلك أن الموظفين على الرغم من إدراكهم لدور النظام في تقليل الانطباعية، إلا أنهم ما زالوا يرون احتمال وجود بعض الجوانب المزاجية أو التقديرات غير الموضوعية.

5. العبارة رقم" :(13) أرى أن النظام الذكي في التقييم يستند إلى أسس موضوعية قابلة للقياس والتحقق " جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.1961)، وهو أقل من المتوسط الكلي للبُعد، ما يشير إلى أن هناك ترددًا لدى الموظفين في قناعتهم بقدرة النظام على الاعتماد الكامل على أسس قابلة للقياس والتحقق بشكل صارم.

توضح النتائج أن النظام الذكي للتقييم يُنظر إليه بإيجابية من حيث الموضوعية والعدالة وتقليل التحيزات الشخصية، إلا أن بعض الموظفين ما زالوا متحفظين حول مدى خلو التقييمات من الانطباعية وحول مدى استناد النظام إلى أسس قياس دقيقة وشفافة. وبذلك يمكن القول إن النظام عزز من ثقة الموظفين بعدالته مقارنة بالتقييم التقليدي، لكنه لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير لزيادة قناعة العاملين بموضوعيته الكاملة.

3- تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد (تحسين الاداء الوظيفي)

الجدول (3- 12) تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد (تحسين الاداء الوظيفي)

العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
14. ساعدني التقييم الذكي على التعرف بوضوح على نقاط القوة والضعف في أدائي.	3.3725	1.18255	متوسط	4
15. ألاحظ أن استخدام التقييم الذكي ساهم في تحسين مستواي المهني بشكل عام	3.4706	1.47449	مرتفع	3
16. يتم استخدام نتائج التقييم الذكي لتحديد احتياجاتي التدريبية بدقة	3.5490	1.50085	مرتفع	1
17. يدفعني التقييم القائم على الذكاء الاصطناعي إلى تطوير مهاراتي وبذل جهد أكبر.	3.3725	1.29554	متوسط	5
18. لاحظت تحسنًا فعليًا في أدائي بعد تلقي تقييم موضوعي يستند إلى بيانات واضحة.	3.5098	1.54107	مرتفع	2
تحسين الأداء	3.4549	.92872	مؤتفع	--

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أظهر المتوسط الحسابي الكلي لبُعد تحسين الأداء (3.4549)بانحراف معياري (0.92872)، ما يشير إلى أن آراء أفراد العينة تميل بدرجة مرتفعة نسبيًا إلى الموافقة على أن نظام التقييم الذكي يسهم في تحسين الأداء الوظيفي. وهذه النتيجة تعكس اتجاهًا إيجابيًا عامًا، غير أن الانحراف المعياري المرتفع نسبيًا يكشف عن وجود تباينات واضحة في تجارب الموظفين ومدى استفادتهم من النظام.

1. العبارة رقم" (16) يتم استخدام نتائج التقييم الذكي لتحديد احتياجاتي التدريبية بدقة "جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.5490)، ما يعكس ثقة المشاركين بقدرة النظام على تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل يساعد في توجيه برامج التطوير المهني بدقة أكبر.

2. العبارة رقم" (18) لاحظت تحسنًا فعليًا في أدائي بعد تلقي تقييم موضوعي يستند إلى بيانات واضحة " جاءت ثانية بمتوسط (3.5098)، ما يدل على أن العديد من الموظفين يلمسون أثرًا عمليًا للنظام في تحسين أدائهم، وهو ما يعزز الثقة في نتائجه.

3. العبارة رقم" (15) ألاحظ أن استخدام التقييم الذكي ساهم في تحسين مستواي المهني بشكل عام "حصلت على متوسط (3.4706)، محتلة المرتبة الثالثة، وهو ما يشير إلى رضا جيد نسبيًا حول أثر النظام على التطوير المهني العام، وإن كان بدرجة أقل مقارنة بتحديد الاحتياجات التدريبية أو التحسن الفعلي في الأداء.

4. العبارة رقم" (14) ساعدني التقييم الذكي على التعرف بوضوح على نقاط القوة والضعف في أدائي "سجلت متوسطًا (3.3725)، وهو في مستوى الموافقة المتوسط. هذا يعني أن بعض الموظفين لا يزالون يرون أن النظام لا يقدم لهم صورة واضحة وكافية عن نقاط قوتهم وضعفهم.

5. العبارة رقم" (17) يدفعني التقييم القائم على الذكاء الاصطناعي إلى تطوير مهاراتي وبذل جهد أكبر " جاءت في المرتبة الأخيرة بنفس المتوسط (3.3725)، ما يدل على أن التحفيز الذاتي الناشئ عن التقييم الذكي لا يزال محدودًا لدى الموظفين مقارنة بتأثيره في الجوانب الأخرى.

بصورة عامة، تُظهر النتائج أن نظام التقييم الذكي يسهم في تحديد الاحتياجات التدريبية وتحقيق تحسينات فعلية في الأداء بدرجة معتبرة، كما يعزز من مستوى التطوير المهني. ومع ذلك، يبقى هناك قصور نسبي في دوره في كشف نقاط القوة والضعف بوضوح، أو في تحفيز الموظفين بشكل مباشر لبذل جهد إضافي، مما يشير إلى الحاجة إلى ربط نتائج التقييم بخطط إرشاد وظيفي أو برامج متابعة فردية لزيادة أثره التحفيزي والتطويري.

4- تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد (تقليص الوقت والجهد):

الجدول (3- 13) تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد (تقليص الوقت والجهد)

العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
19. ألاحظ أن استخدام الذكاء الاصطناعي ساهم في تسريع خطوات تقييم الأداء.	3.3922	1.42938	متوسط	5
20. يقلل التقييم الذكي الوقت اللازم لمعالجة البيانات وتوثيق نتائج الأداء	3.9020	1.31537	مرتفع	1
21. لا يتطلب تنفيذ التقييم الذكي جهدًا كبيرًا سواء من المدير أو الموظف	3.8039	1.14925	مرتفع	2
22. أصبحت عملية التقييم أكثر سهولة وسلاسة بفضل النظام الإلكتروني	3.7647	1.15911	مرتفع	3
23. يساعد النظام الذكي في إنجاز التقييم بكفاءة وفي وقت مناسب.	3.4706	1.13759	مرتفع	4
تقليص الوقت	3.6667	.77322	مرتفع	--

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أظهر المتوسط الحسابي الكلي لبُعد تقليص الوقت (3.6667)، بانحراف معياري (0.77322)، ما يشير إلى أن آراء أفراد العينة تميل بدرجة مرتفعة إلى الموافقة على أن نظام التقييم الذكي أسهم في تسريع إنجاز التقييمات وتقليل الوقت والجهد المبذول مقارنة بالطرق التقليدية، ويكشف ذلك عن اتجاه إيجابي واضح يعكس رضا الموظفين عن كفاءة النظام من حيث اختصار الوقت.

1. العبارة رقم (20): يقلل التقييم الذكي الوقت اللازم لمعالجة البيانات وتوثيق نتائج الأداء "جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.9020)، ما يدل على أن أبرز ما يلمسه الموظفون هو تقليص الوقت اللازم لمعالجة البيانات وتوثيقها، وهو عنصر أساسي يرفع من كفاءة العملية الإدارية.

2. العبارة رقم (21): لا يتطلب تنفيذ التقييم الذكي جهدًا كبيرًا سواء من المدير أو الموظف "احتلت المرتبة الثانية بمتوسط (3.8039)، ما يعكس إدراكًا قويًا بأن النظام يخفف العبء الإداري على جميع الأطراف، وهو ما يسهم في تعزيز قبول استخدامه.

3. العبارة رقم (22): أصبحت عملية التقييم أكثر سهولة وسلاسة بفضل النظام الإلكتروني "جاءت ثالثًا بمتوسط (3.7647)، ما يعكس رضا الموظفين عن سهولة التعامل مع النظام وسلاسته، وهو عامل مهم في نجاح أي نظام إلكتروني.

4. العبارة رقم (23): يساعد النظام الذكي في إنجاز التقييم بكفاءة وفي وقت مناسب "حصلت على متوسط (3.4706)، وهو أقل من المتوسط الكلي للبُعد، ما يشير إلى أن الكفاءة الزمنية للنظام جيدة عمومًا، لكنها لا تحقق ذات مستوى القناعة العالية لبقية الفقرات.

5. العبارة رقم (19): ألاحظ أن استخدام الذكاء الاصطناعي ساهم في تسريع خطوات تقييم الأداء "جاءت أخيرًا بمتوسط (3.3922)، ما يعكس أن بعض الموظفين لا يشعرون بالسرعة الكبيرة في الخطوات الفعلية للتقييم، ربما نتيجة لاختلاف خبراتهم أو لطبيعة مهامهم.

بشكل عام، تُظهر النتائج أن النظام الذكي للتقييم نجح بدرجة ملحوظة في تقليص الوقت والجهد اللازمين لإنجاز عملية التقييم، خصوصًا فيما يتعلق بتوثيق النتائج وتقليل العبء الإداري، كما وفر تجربة أكثر سهولة وسلاسة. ومع ذلك، لا يزال هناك تفاوت طفيف في مدى شعور الموظفين بسرعة إنجاز الخطوات العملية، مما قد يتطلب تحسينات إضافية في آليات التشغيل أو التدريب على استخدام النظام لزيادة فاعليته.

رابعاً اختبار فرضيات الدراسة

أ- **الفرضية الرئيسية للبحث:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي في زيادة فاعلية تقييم الأداء ضمن شركات تكنولوجيا المعلومات في محافظة دمشق، سيتم تطبيق نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (أدوات الذكاء الصنعي و المتغير التابع فاعلية تقييم الأداء)

الجدول (3- 14) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.47045	.164	.181	.426[a]	1

ANOVA[a]						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.002[b]	10.836	2.398	1	2.398	Regression	1
		.221	49	10.845	Residual	
			50	13.243	Total	

Coefficients [a]						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Sig.	B		
.000	6.916		.350	2.424	(Constant)	1
.002	3.292	.426	.093	.307	الذكاء الصنعي	

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

1. جدول ملخص النموذج (Model Summary): بلغت قيمة معامل الارتباط (R=0.426)، تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين الذكاء الصناعي وتقييم الأداء، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2=0.181)، مما يعني أن الذكاء الصناعي يفسر حوالي (18.1%)، من التباين في تقييم الأداء، بينما تعود النسبة المتبقية (81.9%) إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وقد بلغت قيمة (Adjusted R^2 = 0.164)، وهذه القيمة تؤكد أن النموذج يظل مقبولًا حتى بعد تعديل درجة الحرية.

2. جدول اختبار (ANOVA): بلغت قيمة (F=10.836) مع مستوى دلالة (Sig = 0.002) أقل من (0.05)، مما يعني أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، أي أن الذكاء الصناعي يسهم بشكل معنوي في تفسير التباين في تقييم الأداء.

3. جدول المعاملات (Coefficients): بلغت قيمة الثابت (Constant =2.424)، أي أنه في حالة غياب الذكاء الصناعي تكون قيمة تقييم الأداء المتوقعة حوالي (2.424)، كما بلغ معامل الذكاء الصناعي (B=0.307)، موجب ودال إحصائيًا عند مستوى (Sig = 0.002)، هذا يعني أنه كلما ارتفعت درجة الاعتماد على الذكاء الصناعي بوحدة واحدة، يرتفع تقييم الأداء بمتوسط 0.307 وحدة، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، معامل (Beta = 0.426) يؤكد أن للذكاء الصناعي تأثيرًا متوسط القوة على تقييم الأداء مقارنة ببقية المتغيرات (لو أُضيفت لاحقًا).

تشير النتائج إلى أن الاعتماد على تقنيات الذكاء الصناعي في التقييم له أثر إيجابي ومعنوي على تحسين عملية تقييم الأداء، حيث يُسهم في تفسير جزء معتبر من التباين في مستوى التقييم (18.1%). ورغم أن التأثير متوسط، إلا أنه ذو دلالة إحصائية قوية، ما يعكس أن الذكاء الصناعي يمكن أن يكون عاملًا مؤثرًا ومكملًا مهمًا في تحسين فعالية التقييم داخل المؤسسة.

من الناحية الإدارية، يمكن القول إن تعزيز تطبيق الذكاء الصناعي في تقييم الأداء يساهم في رفع مستوى دقة التقييم، وتوفير بيانات موضوعية تساعد على اتخاذ قرارات أكثر عدالة وفعالية .إلا أن النتائج توضح أيضًا أن هناك عوامل أخرى (غير الذكاء الصناعي) تؤثر بشكل أكبر على تقييم الأداء، مثل بيئة العمل، السياسات الإدارية، أو الدعم القيادي، ما يستدعي النظر إلى الذكاء الصناعي كأداة داعمة وليست العامل الوحيد في تحسين التقييم.

الفرضية الفرعية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي في تعزيز موضوعية وحيادية عملية تقييم الأداء ضمن شركة، سيتم تطبيق نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل (أدوات الذكاء الاصطناعي) والبعد الأول للمتغير التابع (تعزيز موضوعية و حيادية التقييم)

الجدول (3- 15) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.53631	.238	.253	.503[a]	1

ANOVA[a]						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000[b]	16.597	4.774	1	4.774	Regression	1
		.288	49	14.094	Residual	
			50	18.867	Total	

Coefficients [a]						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Sig.	B		
.000	4.881		.400	1.950	(Constant)	1
.000	4.074	.503	.106	.433	الذكاء الصنعي	

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

1. جدول ملخص النموذج (Model Summary): بلغت قيمة معامل الارتباط (R=0.503)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين الذكاء الصناعي وتقييم الأداء. كما بلغت قيمة معامل التحديد(R^2=0.253) ، أي أن الذكاء الصناعي يفسر حوالي 25.3%من التباين في تقييم الأداء، بينما تعود النسبة المتبقية (74.7%) إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. أما قيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R^2 = 0.238)، فهي قريبة من قيمة(R^2) ، ما يؤكد أن النموذج يظل مناسبًا ومقبولًا حتى بعد تعديل درجات الحرية.

2. جدول اختبار (ANOVA): أظهرت النتائج أن قيمة (F = 16.597) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000) أقل من (0.05)، مما يعني أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية قوية، أي أن الذكاء الصناعي يسهم بشكل معنوي في تفسير التباين في تقييم الأداء.

3. جدول المعاملات (Coefficients): بلغت قيمة الثابت(Constant = 1.950) ، أي أنه في حالة غياب الذكاء الصناعي تكون قيمة تقييم الأداء المتوقعة حوالي (1.950)، أما قيمة معامل الذكاء الصناعي فقد بلغ (B = 0.433، وهو موجب ودال إحصائيًا عند مستوى .(Sig = 0.000) وهذا يعني أنه كلما ارتفعت درجة الاعتماد على الذكاء الصناعي بوحدة واحدة، يرتفع تقييم الأداء بمتوسط (0.433) وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى، وكانت قيمة معامل بيتا (Beta = 0.503) يعكس أن الذكاء الصناعي يتمتع بتأثير متوسط القوة على تقييم الأداء مقارنة بالمتغيرات الأخرى (التي قد تضاف لاحقًا).

تشير النتائج إلى أن الاعتماد على تقنيات الذكاء الصناعي في التقييم له أثر إيجابي ومعنوي على تحسين عملية تقييم الأداء، حيث يفسر ما نسبته (25.3%) من التباين في مستوى التقييم، وهي نسبة جيدة بالنظر إلى تعدد العوامل المؤثرة في الأداء. ورغم أن التأثير متوسط القوة، إلا أن الدلالة الإحصائية القوية تعزز من أهمية الذكاء الصناعي كأداة فاعلة في تطوير عملية التقييم داخل المؤسسة.

من الناحية الإدارية، يمكن القول إن تطبيق الذكاء الصناعي في التقييم يسهم في رفع مستوى دقة وموضوعية نتائج التقييم، ويوفر بيانات قابلة للقياس تساعد في اتخاذ قرارات أكثر عدالة وفعالية. ومع ذلك، تبقى هناك عوامل أخرى – مثل بيئة العمل، السياسات الإدارية، والدعم القيادي – لها دور أكبر في تفسير التباين، مما يستدعي النظر إلى الذكاء الصناعي كأداة مساندة ومكملة وليست العامل الوحيد في تحسين الأداء.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء الوظيفي كأحد مخرجات تقييم الأداء

الجدول (3- 16) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.35951	.148	.164	.405[a]	1

ANOVA[a]						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.003[b]	9.836	2.132	1	2.132	Regression	1
		.222	49	10.857	Residual	
			50	12.989	Total	

Coefficients [a]						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Sig.	B		
.000	9.742		.252	2.454	(Constant)	1
.003	3.138	.405	.081	.264	الذكاء الصنعي	

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

1. جدول ملخص النموذج (Model Summary): بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.405$)، مما يشير إلى وجود علاقة موجبة ومتوسطة القوة بين الذكاء الصناعي وتحسين الأداء، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.164$)، مما يعني أن (16.4%) من التباين في تحسين الأداء يُفسر بالذكاء الصناعي، بينما البقية (83.6%) تعود لعوامل أخرى خارج النموذج، وبلغت قيمة (Adjusted $R^2 = 0.148$)، مما تؤكد صلاحية النموذج بعد تعديل الدرجة الحرية.

2. جدول اختبار (ANOVA): بلغت قيمة ($F=9.836$)، مع مستوى دلالة ($Sig = 0.003$)، مما يدل على أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية قوية، أي أن الذكاء الصناعي يسهم بشكل معنوي في تحسين الأداء.

3. جدول المعاملات (Coefficients): بلغت قيمة الثابت ($Constant = 2.454$)، أي أنه في حالة غياب الذكاء الصناعي، تكون قيمة تحسين الأداء المتوقعة حوالي 2.454، كما بلغت قيمة معامل الذكاء الاصطناعي ($B = 0.264$) إيجابي ودال إحصائيًا عند ($Sig = 0.003$)، مما يعني أن كل زيادة وحدة واحدة في الاعتماد على الذكاء الصناعي ترتبط بزيادة (0.264) وحدة في تحسين الأداء، كما بلغت قيمة معامل Beta المعياري (0.405)، يعكس أن للذكاء الصناعي تأثير متوسط القوة على تحسين الأداء مقارنة بعوامل أخرى محتملة.

تشير النتائج إلى أن الذكاء الصناعي يسهم بشكل إيجابي ومعنوي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين . استخدام أنظمة التقييم الذكية يوفر بيانات دقيقة حول نقاط القوة والضعف، ويعزز تحديد الاحتياجات التدريبية، ما يؤدي إلى خطوات عملية لتحسين مستوى الموظف المهني.

ومع ذلك، قيمة ($R^2 = 0.164$) توضح أن الذكاء الصناعي يفسر جزءًا محدودًا من التباين في تحسين الأداء، مما يشير إلى وجود عوامل أخرى مهمة مثل برامج التدريب، الدعم الإداري، الخبرة السابقة للموظفين، أو سياسات التحفيز التي تؤثر بدرجة أكبر على التحسين الفعلي للأداء.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي في تقليص الوقت و الجهد المبذول خلال عملية تقييم الأداء الوظيفي.

الجدول (3- 17) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.70797	.162	.178	.422[a]	1

ANOVA[a]						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.002[b]	10.640	5.333	1	5.333	Regression	1
		.501	49	24.560	Residual	
			50	29.893	Total	

Coefficients [a]						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Sig.	B		
.000	3.748		.527	1.977	(Constant)	1
.002	3.262	.422	.140	.458	الذكاء الصنعي	

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

1. جدول ملخص النموذج (Model Summary): بلغت قيمة معامل الارتباط(R = 0.422) ، ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين الذكاء الصناعي وتقييم الأداء. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2 = 0.178)، أي أن الذكاء الصناعي يفسر حوالي (17.8%) من التباين في تقييم الأداء، بينما تعود النسبة المتبقية (82.2%) إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. أما معامل التحديد المعدل (Adjusted R^2 = 0.162)، فهو قريب من القيمة السابقة، مما يؤكد صلاحية النموذج وملاءمته بعد تعديل درجات الحرية.

2. جدول اختبار (ANOVA): أظهرت النتائج أن قيمة (F = 10.640) مع مستوى دلالة (Sig = 0.002) أقل من (0.05)، ما يعني أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية عالية، أي أن الذكاء الصناعي يسهم بشكل جوهري في تفسير التباين في تقييم الأداء.

3. جدول المعاملات (Coefficients): بلغت قيمة الثابت(Constant = 1.977)، مما يشير إلى أنه في حالة غياب الذكاء الصناعي، فإن تقييم الأداء المتوقع يكون بحدود (1.977)، بينما بلغ معامل الذكاء الصناعي(B = 0.458) ، وهو معامل موجب ودال إحصائيًا عند مستوى(Sig = 0.002) ، مما يعني أن زيادة الاعتماد على الذكاء الصناعي بوحدة واحدة يؤدي إلى ارتفاع تقييم الأداء بمتوسط (0.458) وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى، كما بلغ معامل(Beta = 0.422) ، وهو ما يؤكد أن الذكاء الصناعي له تأثير متوسط القوة على تقييم الأداء.

تشير النتائج إلى أن الذكاء الصناعي يساهم بصورة إيجابية ومعنوية في تفسير جزء معتبر (17.8%) من التباين في مستوى تقييم الأداء، وهو تأثير متوسط لكنه ذو دلالة إحصائية قوية. هذا يعكس أن الاعتماد على الذكاء الصناعي يعزز من موضوعية وكفاءة التقييم، ويحد من التباينات الناتجة عن التقدير البشري التقليدي.

تمثل هذه النتيجة مؤشرًا على أن الاستثمار في أنظمة التقييم الذكية يمكن أن يحسّن دقة القرارات الإدارية المتعلقة بالأداء، لكنه في الوقت ذاته ليس كافيًا لتفسير الأداء بالكامل، مما يبرز أهمية التكامل مع عوامل أخرى مثل التدريب، الدعم القيادي، وبيئة العمل.

خامساً النتائج و التوصيات

أ- النتائج:

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي صحة فرضيات الدراسة بشكل واضح، حيث أظهرت وجود علاقة إيجابية ومؤثرة بين استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي وفاعلية عملية تقييم الأداء في المنظمة، ويمكن تفصيل النتائج المرتبطة بكل فرضية على النحو التالي:

1- الأثر الإجمالي للذكاء الاصطناعي على فاعلية تقييم الأداء

أكدت الدراسة وجود أثر إيجابي وجوهري لاستخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي في تحسين فاعلية تقييم الأداء بشكل عام، هذا يعني أن تبني هذه التقنيات لا يمثل مجرد تحديث إجرائي، بل هو استثمار يؤدي إلى تحسين حقيقي في جودة ومخرجات عملية التقييم. لقد انتقل التقييم من كونه يعتمد بشكل كبير على الانطباعات الشخصية إلى عملية تستند إلى بيانات وتحليلات موضوعية، مما يوفر للإدارة أساسًا أكثر صلابة وموثوقية لاتخاذ قرارات تتعلق بالترقيات والمكافآت والتطوير الوظيفي.

2- أثر الذكاء الاصطناعي في تعزيز الموضوعية والحيادية

كان الأثر الأوضح والأكثر قوة لأنظمة الذكاء الاصطناعي في تعزيز موضوعية وحيادية عملية التقييم. أظهرت النتائج أن هذه الأنظمة تنجح بشكل كبير في الحد من تأثير العلاقات الشخصية والتحيزات البشرية التي كانت تشوب الطرق التقليدية، تُعتبر هذه النتيجة مهمة، حيث إنها تعالج أحد أكبر التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية. فمن خلال تطبيق معايير موحدة وتحليل الأداء بناءً على بيانات فعلية، يعزز النظام ثقة الموظفين في عدالة العملية، مما يقلل من الشكاوى والتظلمات، ويساهم في بناء بيئة عمل أكثر شفافية وإنصافًا.

3- أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء الوظيفي

أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التقييم الذكي وتحسين الأداء الوظيفي، إلا أن هذا التأثير كان أكثر اعتدالًا مقارنة بالأبعاد الأخرى، يشير ذلك إلى أن أنظمة الذكاء الاصطناعي ممتازة في **تشخيص** الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف والاحتياجات التدريبية، لكنها لا تؤدي تلقائيًا إلى تحسين الأداء، فالنظام يقدم البيانات

والتقارير، لكن تحويل هذه المخرجات إلى خطط تطوير عملية وتحفيز الموظفين على التغيير يظل دورًا محوريًا للمدير المباشر. وبالتالي، فإن النظام هو أداة تمكينية قوية، لكن فاعليته في تطوير الموظفين تعتمد على كيفية استخدام الإدارة لمخرجاته.

4- أثر الذكاء الاصطناعي في تقليص الوقت والجهد:

أظهرت النتائج بوضوح أن تطبيق الذكاء الاصطناعي يساهم بشكل مباشر في رفع الكفاءة التشغيلية لعملية التقييم عبر تقليص الوقت والجهد المبذولين من قبل المديرين والموظفين، مما يؤدي إلى تحرير وقت المديرين من المهام الإدارية والروتينية المرتبطة بالتقييم (مثل جمع البيانات وتعبئة النماذج)، ويتيح لهم التركيز على جوانب أكثر أهمية استراتيجيًا، مثل تقديم التغذية الراجعة، وتدريب فرق عملهم، والتخطيط للمستقبل. كما أن سهولة وسلاسة العملية تجعلها أقل إرهاقًا للموظفين، مما يزيد من مستوى تقبلهم والتزامهم بها.

يمكن القول إن الذكاء الاصطناعي قد نجح بشكل كبير في جعل عملية تقييم الأداء أكثر عدالة وكفاءة .ومع ذلك، فإن تحقيق الهدف الأسمى من التقييم، وهو تطوير وتحفيز الموظفين، لا يزال يتوقف على مدى تكامل هذه الأداة التقنية مع قيادة إدارية حكيمة قادرة على ترجمة بيانات النظام إلى حوار بنّاء وخطط تطوير فعلية.

ب- التوصيات:

في ضوء النتائج التي أظهرت فعالية أنظمة الذكاء الاصطناعي في تحقيق العدالة والكفاءة، مع وجود تحدٍ في ترجمة مخرجاتها إلى تطوير فعلي للأداء، نوصي بما يلي:

1- تفعيل عملية التطوير: كشفت الدراسة عن فجوة واضحة بين قدرة النظام على تحديد نقاط الضعف وبين استفادة الموظفين من هذه النتائج. ولردم هذه الفجوة، نوصي بـ:

1) إلزامية جلسات التغذية الراجعة: عقد اجتماعات متابعة فردية بين المدير والموظف بعد كل تقييم لمناقشة النتائج بشكل معمق، وتوضيح أي نقاط غامضة.

2) تطبيق خطط التطوير الفردية: يجب أن تكون مخرجات التقييم هي نقطة البداية لوضع خطط تطوير شخصية واضحة، تتضمن أهدافًا محددة، وإطارًا زمنيًا، والموارد اللازمة لتحقيقها (دورات تدريبية، توجيه، مشاريع تطبيقية.

2- تعزيز الشفافية وبناء الثقة: رغم إقرار الموظفين بعدالة النظام، لا يزال هناك بعض التحفظ حول آلية عمله. لزيادة الثقة والقبول، توصي الدراسة بـ:

1) عقد ورش عمل تعريفية: تنظيم جلسات دورية لشرح المعايير التي يعتمد عليها النظام، وكيفية جمعه للبيانات وتحليلها، مما يزيل الغموض ويعزز قناعة الموظفين بموضوعيته الكاملة.

2) توفير قناة للاستفسار والتظلم: إنشاء آلية واضحة تتيح للموظفين تقديم استفساراتهم أو تظلماتهم بشأن نتائج التقييم، لضمان شعورهم بالإنصاف وأن صوتهم مسموع.

3- تمكين القيادات الإدارية: النظام الذكي هو أداة، وتبقى فاعليته مرهونة بقدرة المدير على استخدامه. لذا، توصي الدراسة بما يلي:

1) تدريب المديرين على مهارات التدريب والتوجيه: تزويد المديرين بالمهارات اللازمة لتحويل بيانات التقييم الرقمية إلى حوار بنّاء ومحفز مع الموظفين.

2) إدراج تطوير الموظفين ضمن مقاييس أداء المديرين :يجب أن يُقيَّم المديرون ليس فقط على أداء فرقهم، بل على مدى نجاحهم في تطوير أفراد هذه الفرق، مما يضمن جديتهم في متابعة مخرجات نظام التقييم.

4- ربط مخرجات التقييم بمنظومة الحوافز والمسار الوظيفي: لتعظيم الأثر التحفيزي للنظام، يجب أن يلمس الموظف ارتباطًا مباشرًا بين أدائه المقاس بموضوعية وبين فرصه المستقبلية. لذلك توصي الدراسة بربط نتائج التقييم بشكل مباشر بقرارات الترقيات، والمكافآت السنوية، وزيادة الرواتب، وإتاحة فرص المشاركة في المشاريع المهمة. هذا الربط يجعل من عملية التقييم أداة استراتيجية لتحفيز الأداء المتميز.

المراجع

المراجع العربية:

أ- الكتب العلمية:

1. الطراونة، محمد .(2021) .*إدارة الموارد البشرية: المدخل الاستراتيجي* (ط2). دار المسيرة للنشر والتوزيع.

2. المعجم الوسيط (2004)، ط.(1)، دار المعارف، بيروت، لبنان.

3. الهيئة الإتحادية للموارد البشرية الحكومية (2023): الدليل الاسترشادي للتدريب المبني على الكفاءات السلوكية، الحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة.

4. هيبو، بياترس (2019): *التحكم البيروقراطي في تسيير الشؤون العامة في عصر النيو ليبرالية*، الدار العربية للعلوم، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ب- الأبحاث العلمية المنشورة:

1. أبو صافي، سناء.، القضاة، محمد أمين (2024)، الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي (التحديات والتوجيهات) – مراجعة منهجية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (51)، العدد (3)، ص201-216.

2. بلحسن، عبد القادر.، قويدر، عبد الله (2022): استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك –دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية الشلف، مجلة إضافات اقتصادية، مجلد (6)، العدد (2)، ص361-381

3. تهامي، خالد صبيح.، عبد القادر، أحمد (2023): استخدام المؤشرات المالية التقليدية والحديثة في تقييم كفاءة الأداء المالي للمشروعات المشتركة في مصر (دراسة تطبيقية)، المجلد (15)، العدد (3)، ص 1-40

4. جومر، بيان (2023): أهمّية معايير الاستدامة في تقييم الأداء وتأثيرها على مستوى الإفصاح المحاسبي / دراسة تطبيقية لمصرف الموصل للتنمية والاستثمار ، شركة مساهمة خاصّة، المجلد (15)، العدد (48)، ص61-81

5. دودو، نور الدين.، مهدي، كمال (2023): التنظيم البيروقراطي عند ماكس ويبر وميشال كروزيه، مجلة جامعة الجلفة، الجزائر. 222-231.

6. ربيع، عبد الله.، الحميد، هدى أديب (2023): استخدام نموذج التميز الاوربي (EFQM) في تقييم الأداء التنافسي للمنظمة دراسة حالة، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد (61)، العدد (19)، 416-396

7. زقوت، تمارا محمد (2024): إدارة الموارد البشرية في ظل الذكاء الاصطناعي (الفرص و التحديات)، مجلة ميد اوشن للبحوث و الدراسات،

8. السالم، كوثر علي (2024)، أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على أداء المراجعين في بيئة الأعمال السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد (8)، العدد (4)، ص 114–126.

9. السيد عبد العليم, طارق (2023): محددات تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة في وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية ".مجلة العلوم 8. الإدارية والسياسية، المجلد (1)، العدد (1)، 1–37

10. شرف الدين، سمية حمود.، عرشان، اتحاد محمد (2025)، دور الذكاء الاصطناعي في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية في جامعة القلم في اليمن، مجلة جامعة البيضاء–المجلد (7) –العدد (1)، العدد الخاص بأبحاث المؤتمر العلمي الخامس لجامعة البيضاء.

11. الطبال، عبد الله (2021): نموذج مقترح باستخدام مدخل التقييم (360) كأحد الاتجاهات الحديثة كتقييم الأداء دراسة ميدانية، مجلة جامعة السويس، المجلد (12)، العدد (3)، 457–490

12. غانم، كامل غانم، وأخرون (2023): تأثير القيادة القائمة على القيمة على رضا الموظفين في الفنادق الخمس نجوم بالقاهرة ".*مجلة كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات*، المجلد (7)، العدد (1). 134–156.

13. الكبيسي، حامد جهاد دليمي (2025)، تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية (دراسة تطبيقية في جامعة الأنبار، المجلة الدولية للنشر البحوث والدراسات، المجلد (6)، الإصدار (65)، ص315–328.

14. مغنم، محمد (2021): تقييم الأداء المالي باستخدام طريقة القيمة الاقتصادية المضافة، حالة مؤسسة Softal Construction للفترات المالية 2011–2014، مجلة بيم للدراسات الاقتصادية، المجلد (5)، العدد (2)، ص188.

15. المهباش، حسين حامد (2024)، أثر تطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي في تقييم أداء الموظفين في البنوك الإسلامية، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مجلد 4 عدد 13، ص 801– 843.

16. ناسة، إيناس السيد.، المحمدي، مروة محمد (2023): تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي المصري، مجلة العلوم التربوية، مؤتمر: "مستقبل التعليم في الوطن العربي "الفترة من 30–31 يوليو 2023، ص 187–208

17. نوري, محمد (2019): أنظمة تقييم الأداء كأداة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ".*مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية و الاتصالية*، المجلد (5)، العدد (1)، 181–201

18. يعقوب, أسماء(2020): التميز بالأداء من خلال تطبيق الإدارة بالأهداف دراسة حالة مؤسسة أوريدو بشار ".*مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد (6)، العدد (2).*

ج- مواقع الانترنت:

1. موقع فاتورة (2024): الإدارة بالأهداف : الأهداف، المميزات والعيوب – دليل شامل، تم الاسترداد من الموقع https://fatoorah.sa/

2. موقع دوسو (2024)، دليلك الشامل لإجراء تقييم الأداء الوظيفي الفعال (2024)، تم الاسترداد من الموقع .https://www.dosoerp.com/blog/guide-to-conducting-performance-evaluations

3. استخدام التحليل التنبؤي للتعرف على اتجاهات السوق وزيادة المبيعات (2024): التحليل-التنبؤي-في-التسويق/https://topgreatproducts.com

4. منصة انارديس (2024): الذكاء الاصطناعي ودوره في تحسين أداء الموظفين، من الموقع الالكتروني

الذكاء-الاصطناعي-ودوره-في-تحسين-أداء-الموظفين-1/https://www.anardes.sa/new

د- المراجع الأجنبية:

1. Aguinis, H. (2019). *Performance Management* (4th ed.). Chicago Business Press.

2. Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). Kogan

3. Biswas, M. I., Talukder, M. S., & Khan, A. R. (2024). Who do you choose? Employees' perceptions of artificial intelligence versus humans in performance feedback. China Accounting and Finance Review, 26(4), 512-532. https://doi.org/10.1108/CAFR-08-2023-0095

4. Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education, p 270.

5. Haidari, M. (2022). A conceptual artificial intelligence application framework in performance appraisal. In A. Khosrow-Pour (Ed.), Handbook of Research on Artificial Intelligence Applications in the Workplace and Workforce Productivity (pp. 207-219). IGI Global.

6. IBM. (2024). What Is Artificial Intelligence (AI)? Retrieved from https://www.ibm.com/think/topics/artificial-intelligence.

7. Mathis & Jackson (2020) : "*The process of determining how well employees perform their jobs and then communicating that information to the employees*", p295.

8. Mondy & Martocchio (2016) : *"A formal system of review and evaluation of individual or team task performance.*

9. Nyathani, R. (2023). AI in performance management: Redefining performance appraisals in the digital age. Journal of Artificial Intelligence & Cloud Computing, 4(1), 1–15.

10. wusu, Ebenezer, et al (2022): Loan Default Predictive Analytics." 2022 IEEE World Conference on Applied Intelligence and Computing (AIC), IEEE, 2022, pp. 617–622.

11. Pulakesh, E. D. (2004). *Performance Management: A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems*. SHRM Foundation

12. Pulakos, E. D. (2017). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. Wiley.

13. Ragavendran, V.A., Vennilaa Shree, S (2024): An Application Framework For Conceptual Artificial Intelligence In Human Resource Management, Educational Administration: Theory and Practice, Nidhi Singh, Dr. Prantap Kumar Das Kuey, 30(4),3168, 9116-9120.

14. Raghupathi, W., & Raghupathi, V. (2014). Big data analytics in healthcare: promise and potential. *Health Information Science and Systems, 2*(1), 3. https://doi.org/10.1186/2047-2501-2-3

15. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Management* (15th ed.). Pearson

16. Wang, G., Gunasekaran, A., Ngai, E. W. T., & Papadopoulos, T. (2021). Big data analytics in logistics and supply chain management: Certain investigations for research and applications. *International Journal of Production Economics, 179*

17. Winny, Ariyo, et al. (2023). "Performance Appraisal and Employee Performance in an Organisation: A Case of Moroto Town." Metropolitan Journal of Social and Educational Research, 3(5).

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
الجامعة السورية الخاصة
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الموارد البشرية

السادة العاملون ضمن الشركة

يقوم الطالبان نجم العبد الله و محمود صالح بإعداد دراسة علمية بهدف الحصول على درجة البكالوريوس في العلوم الإدارية – باختصاص إدارة الموارد البشرية بعنوان:" دور استخدام الذكاء الاصطناعي في زيادة فعالية تقييم الأداء - دراسة ميدانية ضمن شركات تكنولوجيا المعلومات في محافظة دمشق"

ويأمل الطالبان منكم المشاركة في ملئ الاستبيان بكل شفافية وموضوعية , حيث ستغني إجاباتكم البحث وترفع من المستوى العلمي للدراسة.

ويرجى العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان هي لأغراض البحث العملي وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة.

شكراً لتعاونكم وحسن استجابتكم.

الطالبان

نجم العبد الله محمود صالح

القسم الاول : المعلومات العامة

يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة ✓ :

1. الشركة : .....

2. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

3. العمر:

☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25- وأقل من 35 سنة

☐ من 35 وأقل من 45 ☐ أكبر من 45 سنة

4. طبيعة العمل:

☐ فنية وتقنية ☐ إدارية ☐ مبيعات وتسويق ☐ خدمة زبائن

5. الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 وأقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات وأكثر

يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة ✓ :

الرقم	العبارة	خيارات الإجابة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
استخدام الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء						
1	ألاحظ أن نظام التقييم في الشركة يعتمد على تحليل بيانات الأداء بشكل دقيق ومدروس.					
2	يُسهم استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين فهمنا لأداء الموظفين على المدى الطويل.					
3	غالبًا ما أتلقى تغذية راجعة فورية وواضحة بعد إجراء التقييم عبر النظام الذكي.					
4	تساعدني نتائج التقييم المستندة إلى الذكاء الاصطناعي على اتخاذ خطوات عملية لتحسين أدائي الوظيفي					
5	أشعر أن التدخل البشري في تقييم الأداء أصبح أقل منذ تطبيق النظام الذكي.					
6	أرى أن استخدام الذكاء الاصطناعي جعل عملية التقييم أكثر عدالة وحيادية.					
7	أعتقد أن نظام التقييم الذكي ينجز التقييم بسرعة أكبر من الطرق التقليدية.					
8	أشعر أن النظام الذكي قلّل من الجهد الإداري اللازم لإجراء تقييم الأداء.					
تعزيز الموضوعية والحيادية						
9	أرى أن التقييم الذي يعتمد على الذكاء الاصطناعي أكثر عدالة من التقييم الذي يتم بشكل بشري تقليدي.					

10	أعتقد أن النظام الذكي يحد من تأثير العلاقات الشخصية في نتائج التقييم					
11	ألاحظ أن معايير التقييم المعتمدة في النظام الذكي موحدة وتُطبّق على جميع الموظفين دون استثناء					
12	أعتقد أن نتائج التقييم من خلال النظام الذكي خالية من التقديرات المزاجية أو الانطباعية					
13	أرى أن النظام الذكي في التقييم يستند إلى أسس موضوعية قابلة للقياس والتحقق.					
تحسين الأداء الوظيفي كأحد مخرجات التقييم						
14	ساعدني التقييم الذكي على التعرف بوضوح على نقاط القوة والضعف في أدائي.					
15	ألاحظ أن استخدام التقييم الذكي ساهم في تحسين مستواي المهني بشكل عام					
16	يتم استخدام نتائج التقييم الذكي لتحديد احتياجاتي التدريبية بدقة					
17	يدفعني التقييم القائم على الذكاء الاصطناعي إلى تطوير مهاراتي وبذل جهد أكبر.					
18	لاحظت تحسنًا فعليًا في أدائي بعد تلقي تقييم موضوعي يستند إلى بيانات واضحة.					
تقليص الوقت والجهد المبذول خلال عملية تقييم الأداء						
19	ألاحظ أن استخدام الذكاء الاصطناعي ساهم في تسريع خطوات تقييم الأداء.					
20	يقلل التقييم الذكي الوقت اللازم لمعالجة البيانات وتوثيق نتائج الأداء					

21	لا يتطلب تنفيذ التقييم الذكي جهدًا كبيرًا سواء من المدير أو الموظف					
22	أصبحت عملية التقييم أكثر سهولة وسلاسة بفضل النظام الإلكتروني					
23	يساعد النظام الذكي في إنجاز التقييم بكفاءة وفي وقت مناسب.					