جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

أثر التغير التكنولوجي على الأداء الوظيفي

دراسة حالة في المؤسسة العمومية بلدية سيدي نعمان

دراسة حالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين:

- **علوش أنور**
- **عبد المؤمن قبقوب**

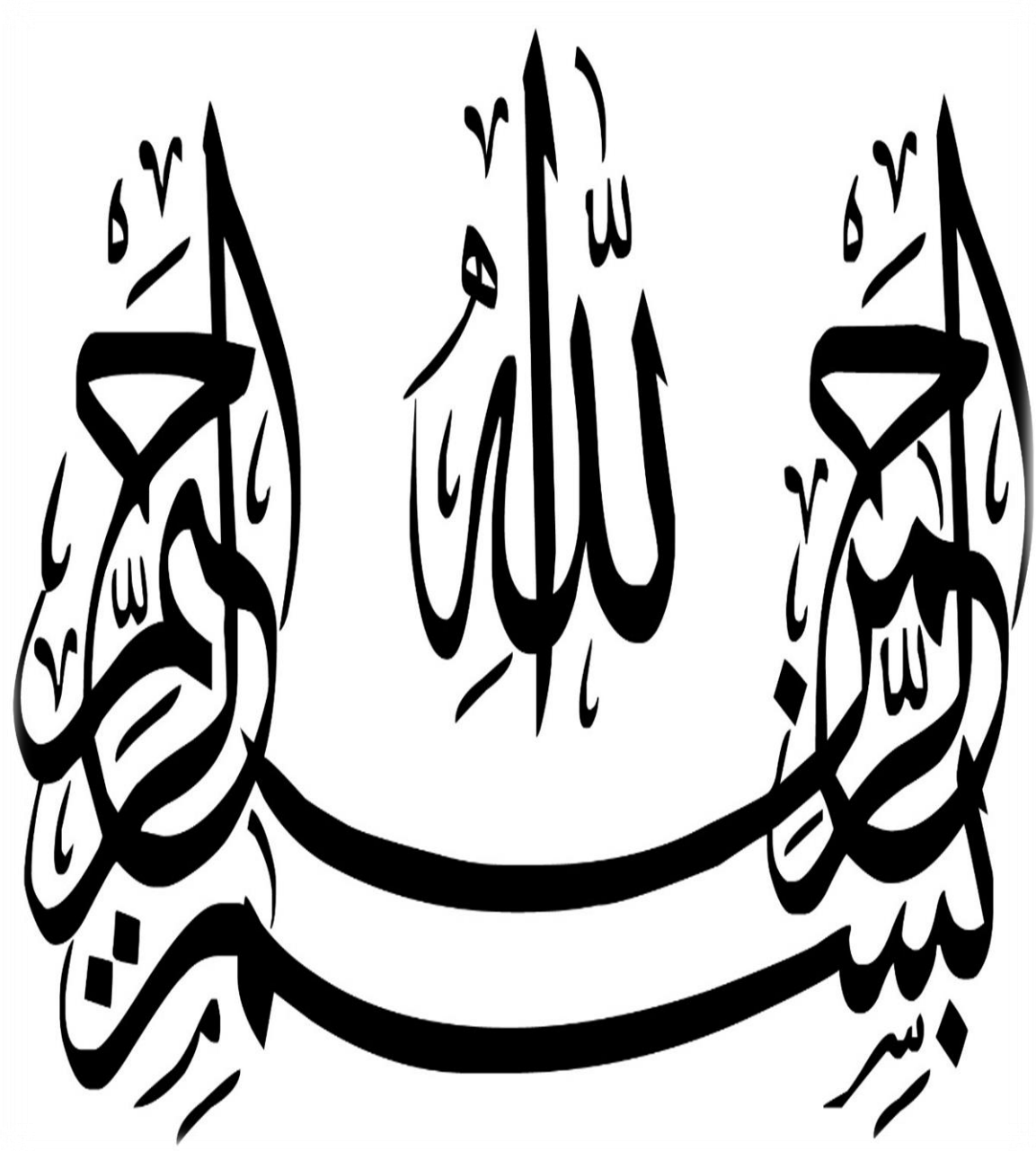
تحت إشراف الأستاذ:

د. حمزة بن عروس

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ: محمد بولصنام	جامعة المدية	رئيسا
الأستاذ: حمزة بن عروس	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
الأستاذ: زين العابدين بطاهر	جامعة المدية	مناقشا

السنة الجامعية: 2025-2026


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر والعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين.

أولاً وقبل كل شيء نشكر الله تعالى على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع والذي نتمنى أن يكون خالصا لوجهه الكريم.

وامتثالاً لقوله عليه الصلاة والسلام: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للجنة المناقشة ومشرفنا الفاضل "حمزة بن عروس" الذي له الفضل على هذا العمل العلمي منذ كان الموضوع عنواناً وفكرة إلى أن صار مذكرة، والذي كان نعم المشرف فلم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه فجزاه الله عنا كل خير.

ولا يفوتنا أن نتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى الأستاذين المناقشين الذين تكرموا بقبول مناقشة هذه المذكرة.

إهداء

إلى من ربياني صغيراً وآزراني كبيراً،

أبي وأمي،

أنحني إجلالاً وتدقيقاً لكما،

﴿رَّبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾.

إلى إخوتي وكل الأهل والأقارب.

إلى كل أساتذتي الأفاضل ومن كان لهم الفضل في تعلمي.

إلى الزملاء والأصدقاء الأعزاء.

إلى كل من مدّ يد المساعدة وساهم معنا في إتمام هذه الدراسة

أنور

إهداء

أهدي تخرجي إلى تلك الانسانة العظيمة، أنت القلب الذي يبقيني حيا أنت الراحة والأمان أنت السعادة وأنت الجمال أطال الله عمرك

...جلدتـــــي....

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها

إلى الانسانة العظيمة التي لطالما تمنت أن تقر عينها في يوم كهذا إلى من نذرت عمرها في أداء

رسالة صنعتها من أوراق الصبر بلا فتور أو كلل

...امـــــــي...

إلى كل من كلل العرق جبينه ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار إلى النور الذي أنار دربي والسرج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبدا واستمدت منه قوتي واعتزازي بذاتي....

...ابـــــــي...

لكل من كان عونا وسندا في هذا الطريق...لأخي وأختي، للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين

لأصحاب الشدائد والازمات والأحباء، إلى من أفاضني بمشاعره ونصائحه المخلصة

إليكم عائلتي أهديكم هذا الانجاز وثمرة نجاح التي لا طالما تمنيته

عبد المؤمن

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
الشكر والعرفان	–
الإهداء	–
الملخص	–
فهرس المحتويات	I
فهرس الجداول	V
فهرس الأشكال	VII
فهرس الملاحق	VIII
الملخص	IX
مقدمة	1
الفصل الأول: الإطار النظري للتغير التكنولوجي	
تمهيد	13
المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي	13
المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وأنواعه	13
المطلب الثاني: إدارة التغيير التنظيمي	18
المطلب الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي	22
المبحث الثاني: ماهية التكنولوجيا	26
المطلب الأول: مفهوم التكنولوجيا	26
المطلب الثاني: أنواع وأبعاد التكنولوجيا	28
المطلب الثالث: مجالات التكنولوجيا	31
المبحث الثالث: أليات التغير التكنولوجي	33

المطلب الأول: ماهية التغير التكنولوجي	33
المطلب الثاني: عناصر ومستويات التغير التكنولوجي	35
المطلب الثالث: مصادر التغير التكنولوجي	37
خلاصة الفصل	43
الفصل الثاني: الأداء الوظيفي	
تمهيد	45
المبحث الأول: الأداء الوظيفي وعلاقته بالتغير التكنولوجي	45
المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي	45
المطلب الثاني: أنواع وأنماط الأداء الوظيفي	48
المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي	51
المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي	52
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي	52
المطلب الثاني: معايير ومراحل تقييم الأداء الوظيفي	54
المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي	55
خلاصة الفصل	59
المبحث الثالث: التغير التكنولوجي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي	61
المطلب الأول: أثر التغير التكنولوجي على الأداء الوظيفي	61
المطلب الثاني: دور التغير التكنولوجي في تحقيق جودة الأداء	62
المطلب الثالث: دور التغيير التكنولوجي في دعم وتدريب الموظفين	64
خلاصة الفصل	67

الفصل الثالث: الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول أثر التغير التكنولوجي على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية _بلدية سيدي نعمان_ المدية	
تمهيد	69
المبحث الأول: التقديم العام لبلدية سيدي نعمان	70
المطلب الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة	70
المطلب الثاني: هيئات بلدية سيدي نعمان	72
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية سيدي نعمان	74
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	75
المطلب الأول: عينة وأداة الدراسة	75
المطلب الثاني: خصائص العينة	76
المطلب الثالث: أدوات الدراسة	82
المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات	91
المطلب الأول: تحليل نتائج محور التغير التكنولوجي	91
المطلب الثاني: تحليل نتائج محور الأداء الوظيفي	94
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات	98
خلاصة الفصل	106
الخاتمة العامة	108
قائمة المراجع والمصادر	112
الملاحق	122

فهرس الجداول والأشكال والملاحق

فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	تعداد الأعضاء المنتخبين في المجالس الشعبية البلدية	**72**
02	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	**75**
03	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	**76**
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	**77**
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	**78**
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير المصلحة التي تعمل بها	**79**
07	متغير هل تستخدم تكنولوجيا المعلومات في أداء مهامك الوظيفية	**80**
08	أوزان الاستجابات حسب مقياس ليكارث الخماسي	**82**
09	نتائج حساب معامل صدق المحتوى (معادلة لوشي).	**83**
10	نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور واقع التغير التكنولوجي في المؤسسة	**84**
11	نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الأداء الوظيفي	**85**
12	اختبار الصدق البنائي لأبعاد محور واقع التغير التكنولوجي في المؤسسة.	**86**
13	اختبار الصدق البنائي لأبعاد محور الأداء الوظيفي	**87**
14	اختبار الصدق البنائي لأبعاد الاستبيان	**88**
15	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.	**88**
16	ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية	**90**
17	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الأجهزة والمعدات	**91**
18	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات لبعد البرمجيات	**92**
19	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات لبعد الشبكات	**93**

20	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات لبعد حجم الأداء	**94**
21	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات لبعد كفاءة الاداء	**95**
22	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات لبعد سرعة الأداء	**96**
23	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى	**97**
24	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية	**99**
25	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة	**100**
26	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية العامة	**106**

فهرس الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	نموذج الدراسة	**ك**
02	أنواع التغيير التنظيمي	**18**
03	مراحل التغيير عند ليفن (Kurt Lewin)	**22**
04	طرق تقييم الأداء الوظيفي	**57**
05	الهيكل التنظيمي لبلدية سيدي نعمان	**73**
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	**75**
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	**76**
08	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	**77**
09	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	**78**
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير المصلحة التي تعمل بها	**79**
11	متغير هل تستخدم تكنولوجيا المعلومات في أداء مهامك الوظيفية	**81**

فهرس الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	استمارة استبيان
02	قائمة الأساتذة المحكمين
03	ترخيص إجراء تربص التربص الميداني
04	مرجات SPSS

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر التغير التكنولوجي داخل المؤسسة، من خلال التعرف على مدى مساهمة التطورات التكنولوجية في تحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم، وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول معرفة طبيعة العلاقة بين التغير التكنولوجي والأداء الوظيفي.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث وزعت على عينة قصدية مكونة من 40 موظفا.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر للتغير التكنولوجي على الأداء الوظيفي من خلال مساهمته في تسهيل أداء المهام وتحسين سرعة الإنجاز والرفع من مستوى الكفاءة داخل المؤسسة، كما أبرزت الدراسة أهمية التدريب والتكوين لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.

الكلمات المفتاحية: التغير التكنولوجي، الأداء الوظيفي، المؤسسة، التكنولوجيا، الموارد البشرية.

Abstract:

This study aims to highlight the impact of technological change within an organization by identifying the extent to which technological advancements contribute to improving employee performance and enhancing their efficiency. The central research question of the study focused on determining the nature of the relationship between technological change and job performance.

To achieve the study's objectives, a descriptive-analytical approach was adopted, and a questionnaire was used as the primary data collection tool, distributed to a purposive sample of 40 employees.

The study concluded that technological change has an impact on job performance by facilitating task completion, improving speed of completion, and raising the level of efficiency within the organization. The study also highlighted the importance of training and development to keep pace with modern technological advancements.

Keywords:

Technological change, job performance, organization, technology, human resources.

مقدمة

مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جذرية متسارعة فرضتها الثورة التكنولوجية والرقمنة الفائقة، مما جعل التغيير ليس مجرد خيار استراتيجي للمؤسسات بل حتمية للبقاء والاستمرارية، ولم يعد هذا التغير التكنولوجي مقتصرا على استبدال الآلات القديمة بأخرى حديثة بل امتد ليعيد تشكيل الهياكل التنظيمية، أنماط الاتصال وآليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وفي قلب هذه المنظومة المتطورة يظل العنصر البشري هو المحرك الأساسي في نجاح أي تحول تنظيمي، حيث يجد الموظف المعاصر نفسه في مواجهة مستمرة مع بيئة عمل ذكية تتطلب منه مرونة معرفية واستجابة سلوكية سريعة للتأقلم مع هذه الأدوات المستحدثة.

يعتبر الأداء الوظيفي من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم مدى تحقيق أهدافها باعتباره يعكس مستوى كفاءة العاملين وقدرتهم على إنجاز المهام المطلوبة بجودة وفعالية، ومن هذا المنطلق أصبح التغير التكنولوجي عاملا مؤثرا في طبيعة الأداء الوظيفي، سواء من خلال تسهيل إنجاز الأعمال، رفعة سرعة ودقة الأداء، تحسين الاتصال وتبادل المعلومات أو تطوير مهارات الموارد البشرية بما يتماشى مع متطلبات العمل الحديثة.

وفي ظل هذا الترابط بين التغير التكنولوجي والأداء الوظيفي تسعى العديد من المؤسسات إلى الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة باعتبارها أداة لتحسين الانتاجية وتطوير أساليب العمل، غير أن نجاح هذا التوجه يبقى مرتبطا بقدرة المؤسسة على التكيف مع هذه التغيرات، وتوفير البيئة التنظيمية والبشرية الملائمة لاستيعاب التكنولوجيا والاستفادة منها بالشكل الأمثل.

وتتأكد أهمية هذه الدراسة في سياق الإدارة الحديثة وتسيير المؤسسات، بالنظر إلى الفجوة الحتمية التي قد تنشأ بين سرعة التطور التقني وسرعة استجابة الأفراد، فالمؤسسة الذكية هي تلك التي تستطيع إدارتها رغم هذه الفجوة عبر استراتيجيات تدريبية وتطويرية مدروسة تحول التكنولوجيا من أداة ضغط ومنافسة للموظف إلى وسيلة تمكين ترفع من كفاءته وتختصر جهده وتعظيم قيمته المضافة داخل المؤسسة.

وبناء على ما تقدم، جاءت هذه الدراسة للوقوف على تأثير التغير التكنولوجي على الأداء الوظيفي في المؤسسة، ومن هنا نطرح الإشكالية التالية:

1- الإشكالية:

إلى أي مدى يؤثر التغير التكنولوجي بأبعاده في مستوى الأداء الوظيفي لموظفي بلدية سيدي نعمان؟

وينقسم بدوره إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوفر الأجهزة والمعدات الحديثة على حجم الأداء الوظيفي ببلدية سيدي نعمان؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام البرمجيات والأنظمة الرقمية على جودة وكفاءة الأداء الوظيفي ببلدية سيدي نعمان؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية الشبكات المعلوماتية على سرعة الأداء الوظيفي ببلدية سيدي نعمان؟

2- فرضيات الدراسة:

تعرف الفرضيات في السياق الأكاديمي بأنها تفسيرات مؤقتة وإجابات استدلالية منطقية للتساؤلات البحثية المطروحة، حيث تخضع هذه التفسيرات للفحص والاختبار المنهجي العلمي للتحقق من مدى صحتها أو عدمها، وبناءا على التساؤلات المذكورة سابقا يمكن تحديد الفرضية الرئيسية عنها على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للتغير التكنولوجي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي العام ببلدية سيدي نعمان.

وتأتي الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها على النحو التالي:

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الأجهزة والمعدات الحديثة في رفع حجم الأداء الوظيفي (من خلال استيعاب ضغط العمل وتغطية المهام بانتظام) .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاعتماد البرمجيات الرقمية في رفع جودة وكفاءة الأداء (من خلال تقليل الأخطاء المادية وضمان أمن السجلات) .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للربط عبر الشبكات في رفع سرعة الأداء الوظيفي (من خلال تقليص وقت استخراج الوثائق وتسهيل التواصل البيني)

3- أهمية الدراسة :

- يساهم الموضوع في تقديم إضافة نوعية للدراسات الإدارية التي تربط بين التكنولوجيا كمتغير مستقل والأداء البشري كمتغير تابع خاصة في البيئة الإدارية المحلية.
- تساعد الدراسة في ضبط مفاهيم المتعلقة بالتغير التكنولوجي ومعايير قياس الأداء الوظيفي الحديثة.
- فهم وتحليل العلاقة بين التغير التكنولوجي والأداء الوظيفي.

- تساعد نتائج الدراسة المسيرين في المؤسسة على فهم كيف يمكن للتقنية أن ترفع من جودة الخدمة العمومية.

4_ أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى محاولة تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

- الكشف عن واقع أثر التغير التكنولوجي في بلدية سيدي نعمان المدية.
- التعرف على مدى إدراك موظفي بلدية سيدي نعمان لأهمية تكنولوجيا المعلومات.
- قياس مستوى الأداء الوظيفي وتقييم كفاءة وفعالية الموظفين في ظل الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.
- حصر التحديات التي تواجه الموظفين عن الانتقال من الطرق التقليدية الى الطرق التكنولوجية الحديثة.

5_ حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة في:

الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة من شهر جانفي إلى ماي سنة 2026.

الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في بلدية سيدي نعمان ولاية المدية.

6- المنهج والأدوات المستعملة:

بغية تحقيق الأهداف المسطرة وللإجابة عن إشكالية الدراسة، انتهجنا مناهج تتناسب مع طبيعة الموضوع فاعتمدنا على **المنهج الوصفي التحليلي** وذلك من أجل تقديم التعاريف والمفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع الدراسة، أما الجانب التطبيقي والذي كان بمقر بلدية سيدي نعمان ولاية المدية دفعنا للاعتماد على أسلوب دراسة حالة في الفصل الثالث لإسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني وتحليل نتائجه.

وفيما يخص أدوات جمع المعلومات، فقد استندت الدراسة في جانبها النظري إلى المسح المكتبي الشامل للمراجع العربية والأجنبية التي لها علاقة بالموضوع، إضافة إلى البحوث والدراسات المنشورة في الدوريات والملتقيات العلمية بالإضافة إلى رسائل الماجستير والدكتوراه، والمصادر الإلكترونية الموثوقة، أما الجانب التطبيقي فتم الاعتماد فيه بصورة أساسية على الوثائق الرسمية والمعلومات المقدمة من طرف رؤساء المصالح، واعتمدنا أيضا على المقابلة و الاستبيان وقمنا بمعالجتهم من خلال برامجExcel ، Spss.

7_ العينة و مجتمع البحث :

- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين والعمال التابعين لبلدية سيدي نعمان والذي يبلغ عددهم 240 عامل.
- **العينة :** تم اخيار عينة الدراسة بطريقة العينة القصدية، حيث تم انتقاء 40 موظفا من مجتمع الدراسة بناء على توفرهم وامتلاكهم للمعطيات والخبرة المرتبطة بموضوع الدراسة، بما يساهم في توفير بيانات دقيقة تخدم أهداف الدراسة.

8_ الدراسات السابقة :

دراسة (Imran et al,2014): بعنوان أثر التغير التقدم التكنولوجي على أداء الموظفين في القطاع المصرفي.

هدفت الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر التقدم التكنولوجي على أداء الموظفين في قطاع البنوك مع التركيز على دور التحفيز والتدريب كمتغيرات وسيطة.

المنهجية المتبعة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمي، حيث جمعت البيانات الأولية عبر الاستبيان ووزع على موظفي البنوك بهاوليور باكستان، شملت العينة 100موظف واستخدم برنامج SPSS 16 لتحليل البيانات عبر أسلوب تحليل الانحدار.

نتائج الدراسة:

- أكدت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقدم التكنولوجي على كل من التحفيز والتدريب لدى الموظفين.
- بينت الدراسة ان التحفيز له أثر ايجابي ومعنوي على أداء الموظفين، مما يعني أن الموظفين المحفزين يميلون لتقديم أداء أفضل عند التعامل مع التكنولوجيات الحديثة.
- خلصت الدراسة إلى أن العلاقة الكلية بين التقدم التكنولوجي وأداء الموظف هي علاقة إيجابية ومعنوية، حيث تساهم التكنولوجيا في تسهيل المهام وتقليل المجهود البدني والزمني المبذول.

دراسة(محمد قريشي 2014): بعنوان أثر التغيير التكنولوجي على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة في مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB فرع جنرال كابل بسكرة الجزائر:

المنهجية المتبعة: منهج دراسة الحالة بالتطبيق على المؤسسة الاقتصادية.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود أثر إيجابي للتغيير التكنولوجي اثبتت الدراسة ان التغيير التكنولوجي بأبعاده المختلفة الابتكار التكنولوجي وتكنولوجيا المعلومات يؤثر بشكل مباشر ومعنوي على تحسين مستوى أداء المؤسسة.
- كفاءة الأداء المالي: حققت مؤسسة صناعة الكوابل أداءا ماليا جيدا ومستويات ربحية مرتفعة نتيجة تبني التكنولوجيات الحديثة.
- تحسين العمليات الداخلية: ساهم التغيير التكنولوجي في رفع كفاءة العمليات الداخلية للمؤسسة مما مكنها من تلبية رغبات الزبائن بشكل أسرع وأدق.
- زيادة الانتاجية: لاحظت الدراسة تزايدا مستمرا في إنتاجية العمال مع انخفاض ملحوظ في معدلات توقف الآلات وتعطل العمل.

دراسة (Usha 2017) بعنوان التكنولوجيا المتغيرة وأثرها على أداء الموظفين.

خلصت هذه الدراسة إلى أن التغير التكنولوجي في القطاع الصناعي الهندسي له تأثيرات مزدوجة، ولكنها تصب في النهاية في صالح الأداء إذا أدبرت بشكل صحيح.

المنهجية المستعملة: اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وتم استعمال الاستبيان شملت الدراسة 100موظف كعينة للدراسة وتم تحليلها باستعمال برنامج التحليل الاحصائي SPSS، أظهرت البيانات أن الفئة العمرية الشابة 20-30 سنة كانت أكثر قدرة على التكيف السريع مع التكنولوجيا الجديدة.

دراسة (مهلل وهناد،2017) بعنوان: «دور التغيير التكنولوجي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر –قالمة.

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور واهمية التغيير التكنولوجي في تحسين الأداء المؤسسي لمؤسسة" مطاحن عمر بن عمر " بولاية قالمة، مع محاولة إبراز كيف يساهم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في خلق ميزة تنافسية وزيادة مرونة المؤسسة.

المنهجية المتبعة: اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الموضوع، وتم استخدام المقابلة والملاحظة بالإضافة إلى الاستبيان كأدوات لجمع البيانات من عينة من إطارات وعمال المؤسسة محل الدراسة، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط.

النتائج المتوصل اليها: توصلت الدراسة الى:

- وجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية بين التغيير التكنولوجي وتحسين مستوى الأداء العام للمؤسسة.
- يساهم التغيير التكنولوجي في زيادة الفعالية الإدارية والإنتاجية من خلال تسريع تدفق المعلومات وتقليل التكاليف.
- أظهرت النتائج أن تبني التكنولوجيات الحديثة ساعد المؤسسة على التكيف مع التحديات المحيطة وضمان استمراريتها في السوق التنافسية.

دراسة (سلمي وعباس2019)بعنوان: «التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية : دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر ولاية قالمة للفترة" 2009–2018".

هدف الدراسة: ركزت هذه الدراسة على تحليل الأثر الذي يتركه التغيير التكنولوجي على الأداء العام للمؤسسة الاقتصادية، مع التركيز بشكل خاص على كيفية مساهمة التطور التقني في تحسين المؤشرات المالية ولإنتاجية للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة عشر سنوات، مما يسمح برصد التطور طويل الأمد.

المنهجية المتبعة: اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، ثم استخدام أدوات التحليل المالي والكمي لبيانات المؤسسة، بالإضافة الى ربط التغيرات التكنولوجية بمؤشرات الأداء، "بطاقة الأداء المتوازن" والقيمة الاقتصادية المضافة.

النتائج المتوصل إليها:

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة وتحسن الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

- ساهم التغيير التكنولوجي في تحسين العمليات الداخلية للمؤسسة وتطوير مهارات التعلم والنمو لدى الموظفين كأحد محاور بطاقة الأداء المتوازن.
- خلصت الدراسة إلى أن التكنولوجيا ليست مجرد آلات فقط بل هي نظام متكامل يؤثر على التنافسية والقدرة على البقاء في السوق.

دراسة (بغزو جميلة2023) : تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على جودة الأداء الوظيفي– دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة خنشلة.

هدفت الدراسة: هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة تأثير تكنولوجيا المعلومات على أداء الأفراد والكشف عن أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي مع إبراز دور التكنولوجيا في تحسين الخدمات وزيادة كفاءتها.

المنهجية المستعملة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقد أجريت الدراسة الميدانية في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة خنشلة، حيث استخدم أسلوب الحصر الشامل على عينة مكونة من 30 موظفا إداريا، واستخدمت الاستمارة كأداة لجمع البيانات.

أهم نتائج الدراسة:

- خلصت الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات تؤثر تأثيرا إيجابيا ومباشرا على أداء الموظفين.
- تساهم التكنولوجيا المعلومات في تسريع وتيرة العمل وتحسين جودة الخدمات وزيادة كفاءة الأداء.
- تؤدي التكنولوجيا إلى توفير الوقت والجهد، وتدفق المعلومات بسرعة مما يساهم في دقة معالجة البيانات وتقليل الأخطاء.
- أظهرت النتائج أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المدعومة تكنولوجيا ترفع من روحهم المعنوية ويزيد من ولائهم للمؤسسة.
- بينت الدراسة وجود علاقة طردية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وبين تحسين القدرات الإبداعية وتطوير المهارات الفكرية للموظفين.

دراسة (زيتوني وهشام 2025): بعنوان أثر استخدام التكنولوجيات الجديدة على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي:

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير التكنولوجيات الجديدة المعدات البرمجيات والشبكات على كفاءة وانتاجية الكوادر البشرية في مؤسسات الرعاية الصحية، مع التركيز على رضا الموظفين وجودة الرعاية المقدمة.

المنهجية المتبعة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت ميدانيا على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 194 فرد من الموظفين (أطباء وممرضين وإداريين) في قطاع الصحة بولاية برج بوعريريج بالجزائر، استخدم الباحثان الاستبيان والمقابلات كأدوات رئيسية لجمع البيانات وتم تحليلها باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلة الهيكلية SEM وبرامج إحصائية متطورة SPSS 4 smart pls .

أهم النتائج المتوصل إليها:

- أكدت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام التكنولوجيا الجديدة على أداء الموارد البشرية، حيث يفسر متغير التكنولوجيا ما نسبته 73.4%من التباين في مستوى الأداء.
- ساهمت التكنولوجيا بشكل كبير في تعزيز كفاءة الموظفين وزيادة ولائهم للمؤسسة عبر تسهيل الوصول للمعلومات وإنجاز المهام.
- أشارت النتائج إلى وجود تحديات تعيق التبني الكامل للتكنولوجيا، أبرزها التكلفة العالية وصعوبات الدمج مع الأنظمة القديمة بالإضافة الى الحاجة المستمرة للتدريب.

دراسة (بالي وآخرون، 2025): بعنوان أثر التغير التكنولوجي على أداء الموظفين: دراسة حالة تطبيقية بجامعة الوادي:

أهداف الدراسة: سعت هذه الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين التغير التكنولوجي وأداء الموظفين في البيئة الجامعية، وبالتحديد في جامعة حمة لخضر بالوادي مع التركيز على دور الأجهزة، البرمجيات، الشبكات في تحسين الكفاءة الوظيفية.

المنهجية المتبعة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من موظفي الجامعة، وتمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج spss لتحليل الفرضيات.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي على أداء الموظفين.
- أثبتت النتائج أن توفر البنية التحتية من شبكات وبرمجيات حديثة ساهم بشكل مباشر في تقليل الأخطاء الإدارية ورفع سرعة إنجاز المهام.
- كشفت الدراسة عن وجود اتجاهات إيجابية لدى الموظفين نحو تبني التكنولوجيا، مع وجود قدرة عالية على المبادرة والابتكار في استخدام الوسائل التقنية المتاحة.

9- التعقيب عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة يتضح أنها تناولت الموضوع من زوايا مختلفة وفقا أهداف وأساليب متنوعة وتبين أن هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة والتي يمكن ايجازها فيما يلي:

أ_ أوجه التشابه:

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تبيان الأثر الإيجابي للتكنولوجيا على الأداء البشري والمؤسسي.
- اتفقت الدراسة الحالية مع كافة الدراسات السابقة في استخدام الاستبيان كأداة رئيسية مستندة الى برامج الحزم الإحصائية Spss لمعالجة وتحليل البيانات، كما تشابهت مع دراسة (مهلل وهناد و زيتوني وهشام) في تدعيم البحث بأداة المقابلة.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

ب_ أوجه الاختلاف:

- تتميز دراستنا الحالية بأنها تسقط هذه الأبعاد (الأجهزة، البرمجيات، الشبكات) على قطاع الإدارة المحلية الجزائرية وتحديدا بلدية سيدي نعمان على عكس أغلب الدراسات التي ركزت على القطاعات الاقتصادية أو صناعية مثل دراسة (قريشي 2014، سلمي وعباس، 2019،) Usha 2017أو قطاعات الصحية أو الجامعية مثل دراسة (زيتوني،2025، وبغزو2023) .
- تختلف الدراسة الحالية عن دراسات سابقة في دمج أبعاد التغير التكنولوجي (الأجهزة، البرمجيات، الشبكات) وربطها بأبعاد محددة للأداء (الجودة والكفاءة السرعة وحجم الأداء) وهو تفصيل غفلته أغلب الدراسات السابقة.
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في حجم العينة إذا أجريت على عينة حجمها 40 غير أن الدراسات السابقة تناولت عينات بأحجام مختلفة.
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من الزمان حيث أجريت الدراسة الحالية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2026/2025 مما يتيح رصد واقع الإدارة المحلية في ظل أحدث البرمجيات والشبكات الوزارية المستحدثة مؤخراً بالجزائر.

10- **صعوبات الدراسة:**

من الطبيعي أن تواجه أي دراسة ميدانية مجموعة من التحديات والعوائق، ومن الصعوبات التي اعترضتنا عند إنجاز هذه الدراسة فيما يلي:

- ضيق الوقت وصعوبة الموازنة بين متطلبات البحث الميداني (جمع البيانات وتحليلها) وبين الالتزامات الدراسية الأخرى والموعد النهائي لتسليم المذكرة.

11- هيكل الدراسة: من أجل تقديم هذه الدراسة في صورة صحيحة وملائمة قمنا ببدئه بمقدمة تعتبر مدخلا عاما لموضوع الدراسة وختمه بخاتمة تشمل الإجابة عن الإشكالية وتوضح النتائج المتوصل إليها وتعرض اقتراحات الدراسة وآفاقها، إلى جانب تقسيمه إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي، ويمكن استعراض كل واحد منهم على النحو التالي:

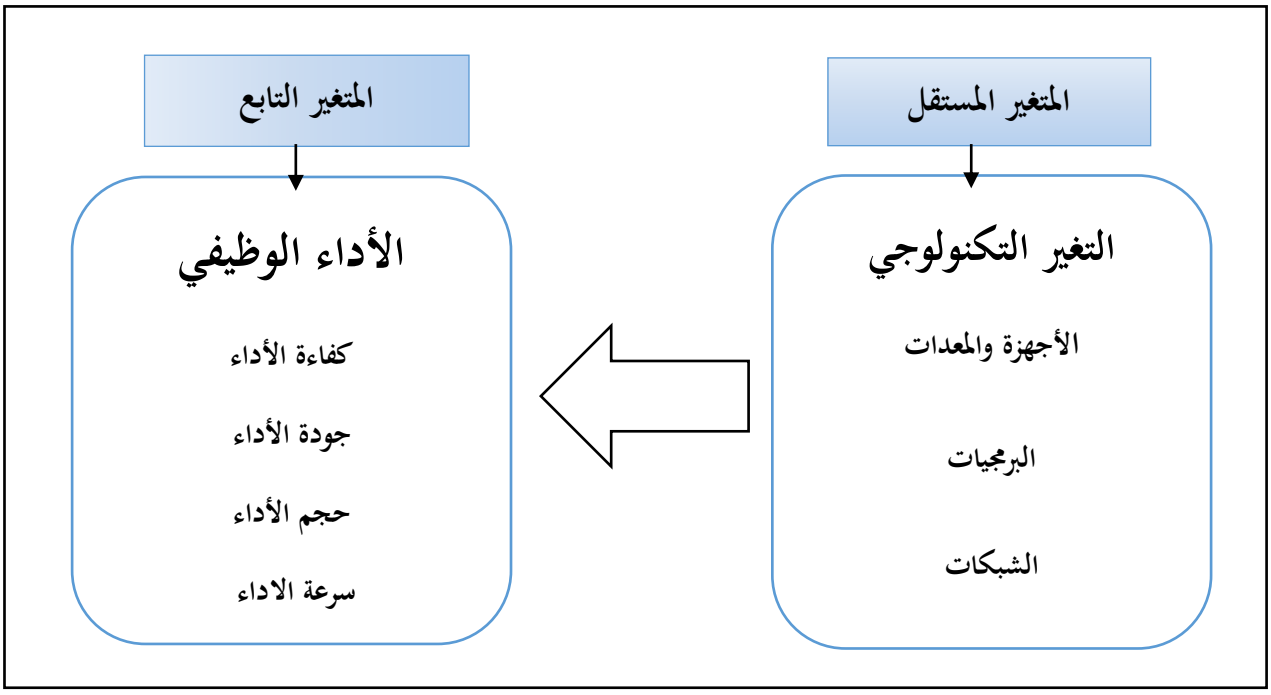
تناول الفصل الأول ماهية التغيير التنظيمي من حيث مفهومه، أنواعه، إدارته، وكيفية التعامل مع مقاومة التغيير، كما يستعرض هذا الفصل مفهوم التكنولوجيا وخصائصها، أنواعها وأبعادها، وصولاً إلى آليات وعناصر ومستويات ومصادر التغيير التكنولوجي.

أما الفصل الثاني فيركز على الأداء الوظيفي من خلال تحديد ماهيته، أنماطه، ومحدداته، مع شرح مفصل لعملية تقييم الأداء ومعاييره وينتهي هذا الفصل بتحليل العلاقة بين المتغيرين، مبرزاً دور التغيير التكنولوجي في تحسين جودة الأداء ودعم وتدريب الموظفين.

وفي الختام خصص الفصل الثالث للدراسة التطبيقية والميدانية لتحليل هذا الأثر بشكل واقعي داخل المؤسسة العمومية لبلدية سيدي نعمان.

12- نموذج الدراسة: وفقا لما سبق يتم اقتراح نموذج الدراسة التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على أدبيات الدراسة

الفصل الأول:

الإطار النظري للتغير التكنولوجي

تمهيد:

تواجه المؤسسات المعاصرة تحولات متسارعة في مختلف المجالات، الأمر الذي يفرض عليها التكيف المستمر مع هذه المستجدات لضمان الاستمرارية. ويعد التغير التكنولوجي من أبرز التحديات التي تواجهها، نتيجة التطور السريع والمتلاحق في التقنيات الحديثة .وقد انعكس ذلك على أساليب العمل والإنتاج وطرق التسيير داخل المؤسسات لذا أصبح تبني التكنولوجيا المناسبة التي تواكب هذا التطور قد تفقد مكانتها في السوق. كما إن البيئة الحالية تتسم بالمنافسة الشديدة وعد اليقين.

يهدف هذا الفصل الذي يشمل ثلاث مباحث إلى الإحاطة ببعض الجوانب النظرية التغير التكنولوجي:

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: ماهية التكنولوجيا

المبحث الثالث: آليات التغير التكنولوجي

المبحث الأول: ماهي التغيير التنظيمي

في عالم اليوم الذي لا يعرف السكون، لم يعد التغيير مجرد خيار للمؤسسات بل أصبح ضرورة حتمية للبقاء، ومن هنا سنحاول في هذا المبحث تفكيك مفهوم التغيير التنظيمي فهم جوهره.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وأنواعه:

قبل ان نغوص في أنواع التغيير وأشكاله علينا أولا ضبط البوصلة المعرفية وتحديد ماذا نقصد ب التغيير التنظيمي من الزاويتين اللغوية الاصطلاحية.

الفرع الأول: مفهوم التغيير التنظيمي:

يعتبر موضوع التغيير التنظيمي من المواضيع الحديثة التي لا يزال مجال البحث فيها واسع وخصبا، فهو واحد من المناهج الحديثة في علم الإدارة وكغيره من المواضيع الحديثة لم يتفق على تعريف موحد وله ولهذا سنذكر التعاريف فيما يلي:[1]

لمفهوم اللغوي للتغيير: غير الشيء أي بدله أو جعله على غير ما كان ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها غير الذي كان، وغير فلان بعيره أي حط عنه رحله وأصلح من شأنه

المفهوم الاصطلاحي للتغيير: خطة طويلة المدى لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حلها للمشاكل وتغييرها لممارستها الإدارية اعتمادا على مجهود تعاوني بين للإداريين مع الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها.

كما عرف الدهان التغيير التنظيمي بوصفه: «قدرة المؤسسة على التكيف مع التغييرات البيئية، وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة والعمليات".[2]

التغيير التنظيمي هو بمثابة إعادة ضبط ذكية لبوصلة المؤسسة حيث يتجاوز كونه مجرد تعديل في الأهداف أو السياسات ليصبح عملية تطوير شاملة لآليات العمل والهدف من هذا التحول مزدوج فهو من ناحية يمنح المؤسسة المرونة الكافية للتكيف والانسجام مع المتغيرات المتسارعة في محيطها الخارجي لضمان استمراريتها، ومن

---

[1] داودي الطيب، محبوب مراد، **إدارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال** جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر يومي 18_19 ماي، 2011، ص ،08.

[2] رغد محمد علي خروفة: **قوة الإدارة لدعم مجالات التغيير التنظيمي**، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادة الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوي، مجلة تنمية الرافدين، العدد 99، مجلد 32، السنة 2010، ص262.

ناحية أخرى يمثل أداة استباقية لابتكار أساليب إدارية وهياكل حديثة تضمن للمؤسسة التميز، وتمنحها قوة تنافسية تضعها دائماً في الصدارة .[1]

هناك من عرف التغيير التنظيمي على أنه: "إدخال تحسين أو تطوير على المؤسسة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل".[2]

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن التغيير التنظيمي هو عملية إدارية مقصودة ومخططة، تقوم على مجهود تعاوني واع يهدف إلى إحداث تحولات جوهرية في بيئة المؤسسة، أهدافها، سياساتها، او سلوك افرادها، يسعى هذا التحول الى نقل المؤسسة من وضعها الحالي وضع مستقبلي أكثر كفاءة، بما يضمن قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة وحل مشكلاتها بأساليب مبتكرة.

الفرع الثاني: أهمية التغيير التنظيمي: من خلال النقاط السابقة يمكن حصر أهمية التغيير التنظيمي فيما يلي[3] :

1. الحفاظ على الحيوية الفاعلة داخل المؤسسة : حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المؤسسة إلى التجديد والحيوية وتظهر روح الانتعاش والمقترحات. كما تختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والابتكار.

2. تنمية القدرة على الابتكار : بإجاد وسائل وأدوات مبتكرة للتعامل مع التغيرات, سواء بالتكيف الإيجابي أو الرفض السلبي ، ويعزز الإبداع في الأساليب التنظيمية وفي تصميم العمليات والمحتوى.

3. إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين : يعمل التغيير على تحفيز الرغبات والدوافع للارتقاء والتقدم.

5. يدفع الى تطوير وتحسين الأنشطة والتحسين : بإصلاح العيوب، التجديد والإحلال والتطوير الشامل.

4. التوافق مع متغيرات الحياة : التكيف مع بيئة متغيرة تضم عوامل وأفكارا وقوى متباينة ، حيث يصبح التغيير ضرورة لتحقيق الاستمرارية والديمومة في مواجهة المتغيرات الخارجية.

6. تحقيق قوة أعلى في الأداء والتنفيذ : باكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها وتعزيز نقاط القوة.

---

[1] أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، **مدخل بناء المهارات**، الطبعة السابعة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، سنة 2010، ص 432.

[2] موسى اللوزي، التنمية **الإدارية المفاهيم**، الأسس، التطبيقات، دار وائل للنشر، عمان الأردن, 2000, ط1، ص،228.

[3] شرف الدين خديجة "**واقع التغيير التنظيمي في المؤسسات الخدماتية**، دراسة ميدانية في بلدية البوني /عنابة، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية مجلد 14، العدد 02، جامعة وهران 02، 2025/06/16، ص 379.

الفرع الثالث: أنواع التغيير التنظيمي:

تشمل العديد من الكتابات المهتمة بموضوع التغيير على العديد من الأنواع التي تعتمد على معايير مختلفة أنتجت بدورها أشكالا كثيرة وتتمثل هذه الأنواع فيما يلي[1] :

اولا: حسب درجة الشمول.

إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا، فإن نميز بين نوعين هما:

- **التغيير الجزئي:** إن هذا النوع لا يمس إلا جزءا من أجزاء المؤسسة كالتغيير الذي يحدث لإحدى الوحدات الفرعية التابعة للمنظمة دون أن يؤدي في باقي وحداتها. حيث تبقى الهيكلة الأساسية للمؤسسة على حالها.
- **التغيير الشامل:** يقصد به التحول الكامل للمؤسسة. حيث تصبح مؤسسة أخرى غير ذلك التي نعرفها، فيمس هذا التغيير كافة المكونات الأساسية للمؤسسة كالهيكلة، الاستراتيجية، الأنشطة ...الخ، وإن الهدف من إحداث هذا التغيير هو التغيير لكيفية تشغيل المؤسسة، قيمها قوانينها، سلوكيات الأفراد فيها، والتغيير الشامل لا يمكن التراجع عنه لذلك يتطلب إعدادا دقيقا خاصة وأنه يرهن مستقبل المؤسسة.

ثانيا: حسب التخطيط: أي التمييز بين التغيير الذي يتم ترتيبه مسبقا وبين ذلك الذي يحدث فجأة ونجد نوعيا [2]:

- **تغيير مخطط** : يخضع لعمليات توجيه وقيادة حكيمة, وهو خطط مدروسة وهو صعب ويحتاج الى المزيد من العناية والتفكير والتصميم والوعي ولذلك فإنه سيحدث قفزة نوعية في العمل والعاملين وفي أي مؤسسة.
- **تغيير غير مخطط:** عشوائي وهو الذي يحدث بلا إعداد وتهيئة ودراسة كافية له وهو سهل وبسيط ويمكن البدء به بسرعة ويمكن أن ينتهي بالمؤسسة والعاملين إلى أسوء الأوضاع.

---

[1] ليندة رقام، "**دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف01، الجزائر، 2014 . ص،116.

[2] عبد الصمد توايتية، **أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المكتبات الجامعية**، مذكرة ماستر، مكتبة الدكتور أحمد عرورة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بقسنطينة نموذجا تبسة، الجزائر، سنة 2016، 25.

ثالثا: حسب السرعة: ويتعلق بالمدة الزمنية المستغرقة وهو نوعان[1]:

- **التغيير السريع:** التغيير الذي يتم مرة واحدة وبسرعة، ويسمى البعض هذا النوع من التغيير بالصدمة القوية حيث أن تنفيذه يشمل تساؤلات لدى الجميع ويجب الحذر هنا من الآثار الاجتماعية السلبية على الذين سوف يتأثرون بالتغيير لان من شان ذلك ان الى بروز مقاومة للتغيير ولكن هناك ظروف معينة يمكن أن ينفذ فيها ظهور مشكلة على مستقبل المؤسسة.
- **التغيير البطيء:** يتم التغيير على دفعات وليس دفعة واحدة وذلك تجنبا لأي أثار سلبية على المتأثرين بالتغيير ويمكن تنفيذ التغيير البطيء عندما يكون التغيير شاملا لكل مؤسسة أو عندما يتوقع مقاومة عنيفة للتغيير المراد إجراءه.

رابعا: حسب موضع التغيير: ويتعلق بطبيعة الجانب المستهدف بالتطوير سواء كان ملموسا أو مرتبط بالقيم والسلوك ونجد[2]:

_تغيير مادي: يشمل التغيير المادي كل من التغيير الهيكلي والتغير التكنولوجي أي التغيير في الوظائف والاعمال التي يزاولها التنظيم من جهة أو تغيير الوسائل التكنولوجية والتقنية المستخدمة.[3]

_ تغيير معنوي: التغيير النفسي والاجتماعي وهو التغيير في سلوك العاملين من قيم ومعتقدات جاء بيها من مجتمعه واكسابه سلوكيات تتماشى مع ثقافة المؤسسة والتغيير الحاصل فيها فعلى سبيل المثال قد نجد ان بعض من المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية. وهذا النوع من التغيير شكلي سطحي وغير فعال.

وعليه يمكن تلخيص مجمل الأنواع السابقة وفي الشكل التالي:

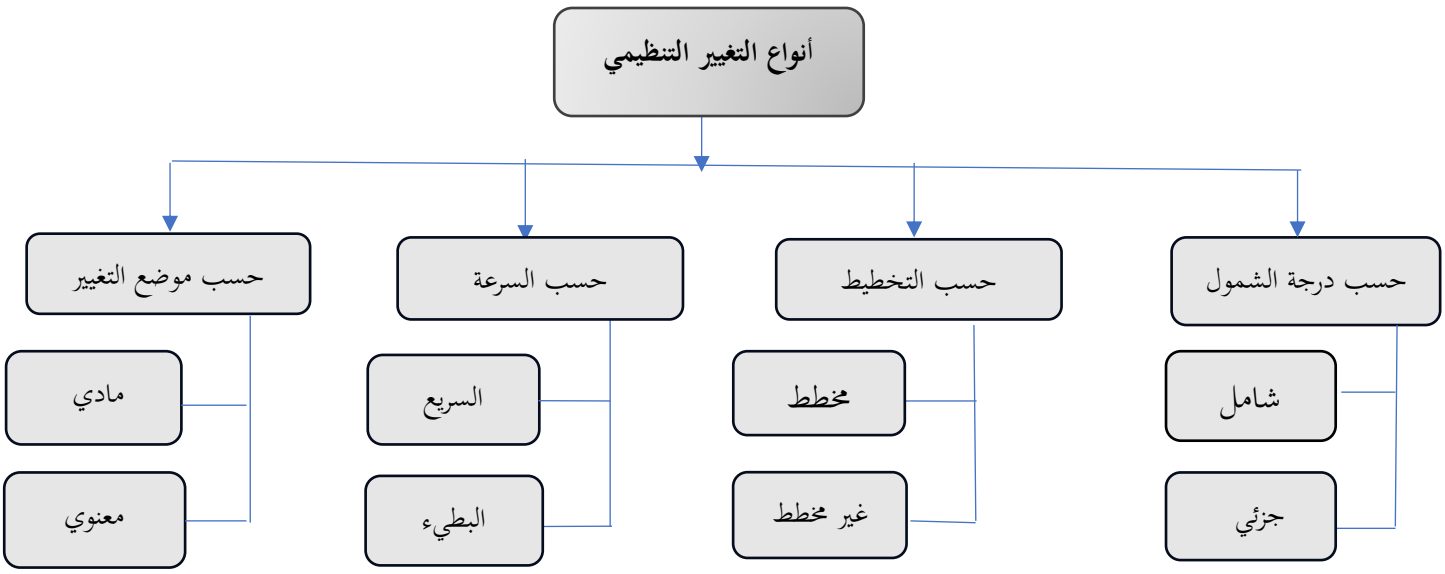
---

[1] ناصر قاسيمي، الدراجي زريق، "**التغيير التنظيمي وتوزيع السلطة**"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، مخبر التنمية التنظيمية وإدارة موارد البشرية، البليدة، الجزائر، المجلد 26، العدد07 ،2018، ص ص 31 ،32.

[2] زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، الأردن، سنة 2008، ص29.

[3] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك التنظيمي** _ مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة،2003، ص 362.

الشكل :(02) يوضح أنواع التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على معلومات سابقة.

من خلال هذا الشكل يمكن القول أن التغيير التنظيمي يصنف على عدة أنواع حسب معايير مختلفة فمن حيث درجة الشمول قد يكون تغييرا جزئيا يمس جزءا محددا من المؤسسة دون التأثير على باقي أجزائها وتغييرا شاملا يشمل المؤسسة ككل ويطال هيكلها واستراتيجيا، ومن حيث التخطيط قد يكون التغيير مخططا يتم بطريقة مدروسة لتحقيق أهداف واضحة، أو غير مخطط يحدث بشكل مفاجئ نتيجة ظروف طارئة. كما يصنف حسب السرعة إلى تغيير سريع يتم في فترة قصيرة، أو تغيير تدريجي يتم على مراحل لتسهيل التكيف معه وأخيرا، من حيث الموضوع قد يكون التغيير ماديا يتعلق الهيكل أو التكنولوجيا أو معنويا يمس سلوكا العاملين وقيمهم واتجاهاتهم داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: إدارة التغيير التنظيمي

إن مجرد إدراك الحاجة للتغيير لا يكفي لإحداث الفارق، بل يتوقف النجاح الحقيقي على كيفية قيادة هذا التحول وتوجهيه، ومن هنا تبرز إدارة التغيير كعملية محورية تهدف إلى تطويع الموارد والجهود لضمان انتقال المؤسسة بسلاسة نحو أهدافها المنشودة.

الفرع الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي: في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات أصبحت إدارة التغيير التنظيمي ضرورة تساعد على تطوير الأداء والتكيف مع مختلف المتغيرات بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة واستمرارها.

أولا _ مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

تعد إدارة التغيير أحد أهم وأبرز مجالات انشغال الباحثين والمختصين في حقل العلوم الإدارية، حيث تأتي لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق لإحداث التغيير بنجاح وهناك تعاريف كثيرة لإدارة التغيير إذا لا يوجد تعريف محدد متفق عليه وسنذكر بعضها:

فقد عرفت أنها: عملية القيام بالمهام والمسؤوليات من إدارة وتنسيق ومراقبة للتبديل والتحول المنظم من حالة إلى أخرى.[1]

وعرفت أيضا أنها: الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية للاستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية للتحول من الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات.[2]

كما أنها تعد: أداة لتحقيق الفعالية الإدارية وقد تتطلب من المدير إجراء تغييرات في متطلبات عنصر أو أكثر من عناصر الموقف الإداري كإعادة تحديد الوجبات أو تصحيح طرق أو تغيير اختصاصات بعض الإدارات أو إعادة بناء هيكل التنظيم.[3]

وهناك أسلوبين لإدارة التغيير والذي يتمثلان في[4] :

_ **الأسلوب الدفاعي:** محاولة سد الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير، وتستخدمه الإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرورة التغيير؛ لأن ذلك في نظرها أفضل أسلوب لضمان بقاء المؤسسة مع خسائر أقل

---

[1] بد العزيز خليفة العسيري، **إدارة التغيير**–الدليل العلمي لإدارة التغيير وإعادة الهندسة–، إدارة الثقافة والفنون، الدوحة (قطر)، 2005، ط 1، ص،07 .

[2] محمد بن يوسف النمران العطيات، **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2006، ط 1، ص،395 .

[3] نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2009، ط1 ، ص: 429.

[4] بوعلاق نوال، سعيدي يحي، **دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 11، 2014 ص،184.

_ **الأسلوب الهجومي**: وي تمثل في التنبؤ بالتغيير وتقع ما سيحدث مستقبلا، مع الاستعداد للتعامل مع الظروف الجديدة ومحاولة الاستفادة من الفرص التي تنتجها، وتتجنب التهديدات المتوقع حصولها من خلال المبادرة إلى اتخاذ إجراءات وقائية استباقية.

ثانيا _ خصائص إدارة التغيير التنظيمي:

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة ومن أهم هذه الخصائص ما يلي.[1] :

وضوح الهدف (الاستهدافية) :التغيير ليس خبط عشواء أو حركة عفوية، بل هو رحلة واعية ومنظمة يبدأ من نقطة محددة ويتجه نحو غاية واضحة متفق عليها ومقبولة من الجميع لضمان ألا تضيع الجهود سدى.

الارتباط بالواقع (الواقعية) :لا يمكن للتغيير أن ينجح إذا عاد في "برج عاجي" يجب أن تكون خططه ابنة بيئتها تنطلق من ظروف المؤسسة الحالية وتتحرك في حدود إمكانياتها ومواردها المتاحة دون مبالغة أو شطط.

الانسجام الجماعي (التوافقية) :التغيير لا يُفرض بالقوة، بل ينجح بالتراضي من الضروري أن تلتقي خطوات التغيير في منتصف الطريق مع رغبات وتطلعات الأشخاص المؤثرين والمتأثرين به، ليتحول من مجرد "قرار إداري" إلى "رغبة مشتركة"

المشاركة: تحتاج إدارة التغيير الى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.

الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح بمعنى انها يجب ان تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلافات في المؤسسة.

القدرة على التطوير والابتكار :يتعين على التغيري أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، فالتغير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه .

[1] تروث مشهور، **استراتيجيات التطوير الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2010، ص ص81-80.

القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيري ال تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها تتوافق وتتكيف معها[1] .

ثالثا _ مراحل التغيير التنظيمي:

يعتبر التغيير التنظيمي عملية ديناميكية ومعقدة، تهدف إلى نقل المؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة. ونظراً لتعدد المدارس الفكرية، برزت نماذج عديدة تشرح هذه الرحلة، ولعل أبرزها وأكثرها تأثيراً هو **نموذج كيرت لوين:(Kurt Lewin)**

حظي نموذج كيرت لوين باهتمام كبير وقبول واسع من قبل معظم الكتاب والذي يؤكد فيه ن التغيير المخطط والهادف هو الذي يمر عبر ثلاث مراحل أساسية وهي[2]:

_ **المرحلة الأولى إذابة وإزالة الجليد: هذه** المرحلة يتم استبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والسلوكيات الحالية لأفراد وذلك بإضعاف القوى التي تشد الفرد الى وضعه الحالي وهو حالة التوازن التي يتواجد فيها الفرد مما يجعله غير مقاوم للتغيير.

_ **المرحلة الثانية التغيير**: يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديدة وبالتالي يسلك الفرد سلوكا جديدا، ويتم من خلالها التحرك بتغيير فعلي في عنصر واحد أكثر من عناصر المؤسسة.

–تأتي مرحلة "إعادة التجميد "كخطوة حاسمة لتحويل التغيير المؤقت إلى نمط حياة دائم داخل المؤسسة تماما كصب المعدن المصهور في قالبه الجديد ليأخذ شكله النهائي ففي هذه المرحلة لا يعود السلوك الجديد مجرد تجربة عابرة بل يندمج عميقا في تفاصيل العمل اليومي ليصبح هو "الوضع الافتراضي" والمألوف للجميع ويتطلب هذا الاستقرار ذكاءً إداريا يعتمد على منح الموظفين المساحة الكافية لممارسة مهاراتهم الجديدة، وتثبيتها عبر التعزيز الإيجابي والمكافآت بالإضافة إلى تقديم الدعم المستمر من خلال التدريب الإضافي و"النمذجة" (أي تقديم القدوة الحية في العمل)، مما يضمن عدم ارتداد الفريق إلى عاداته القديمة ويجعل من التطوير مكسباً ثابتاً ومستدام.[3]

يمكن توضيح مراحل التغيير التنظيمي حسب "كيرت لوين" في الشكل الموالي:

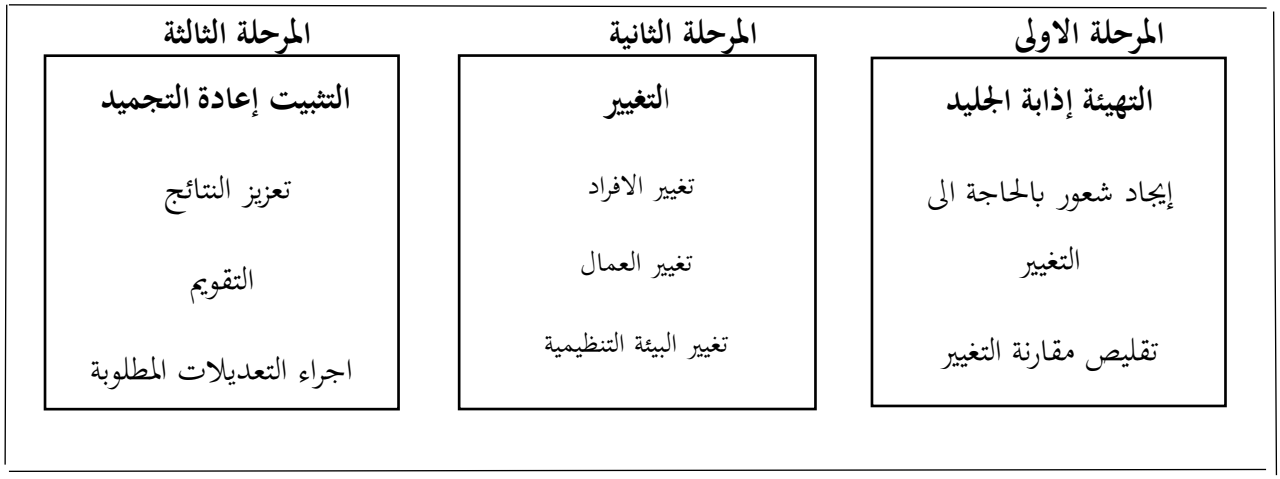
---

[1] سيد سالم عرفة، **اتجاهات حديثة في إدارة التغيير**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 24.

[2] ناصر قاسيمي، الدراجي زريق، مرجع سبق ذكره، ص 33.

[3] حسين حريم، "**السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ط 4، ص 376.

الشكل :(03) يوضح مراحل التغيير عند ليفن (Kurt Lewin)



المصدر: سعد علي ريحان المحمدي، **الإدارة الاستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ،2006، ص 133:

المطلب الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي:

دائما ما يصدم طموح التغيير بواقع التمسك بالقديم، حيث يرى الكثيرون في التجديد تهديدا لراحتكم المعتادة لذا تظهر المقاومة كاستجابة إنسانية طبيعية للمجهول، وفهمنا لهذه الاستجابة هو المفتاح الحقيقي لإنجاح أي مشروع تطويري.

الفرع الأول: تعريف مقاومة التغيير التنظيمي

عرفت على أنها امتناع الأفراد على التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والتوجه الى المحافظة على الوقت الراهن.[1]

كما عرفت أيضا أنها سلوك يقوم به المقاوم يصدر من إحساسه بنقص أو عجز عن القيام بالتغيير المطلوب، وعدم اليقين بنتائجه بهدف الثبات على الوضع الراهن ومحاولة إفشال التغيير المبرمج.[2]

ويقصد بمقاومة التغيير التنظيمي أنها ردود أفعال السلبية للأفراد تجاه التغيرات التي قد تحصل أو حصلت بالفعل في المؤسسة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم.[3]

[1] زيد منري عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط 2، الأردن، 2010، ص 41.

[2] صليحة بوصدوري، **الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية ــ وعلوم التسيير، جامعة الحاج خيضر، باتنة، 2015، ص 64.

[3] خلّيل محمد حسن الشماع، خضّر كاظم محمود، **نظريّة المنظمة**، الأردن: دار المسّرة للنشر والتوزّع، 2005، ص 385.

كما تعرف أيضا أنها التعبير الصريح أو الضمني لردود الأفعال السلبية عند إحداث تغيير ما.[1]

ومن هذه التعاريف نستنتج تعريف شامل لمقاومة التغيير كما:

مقاومة التغيير هي ظاهرة سلوكية ونفسية تعبر عن حالة من الاستجابة السلبية (سواء كانت صريحة أو ضمنية) يبديها الأفراد أو الجماعات تجاه أي تعديل في الوضع الراهن للمؤسسة، وتنبع هذه الاستجابة من الشعور بعدم اليقين، أو الخوف من فقدان المزايا المكتسبة، أو عدم الثقة في نتائج التغيير، مما يدفعهم لمحاولة عرقلة المسار الجديد أو الامتناع عن الامتثال له للحفاظ على استقرارهم الذاتي أو الوظيفي.

الفرع الثاني: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي: من بين أسباب المقاومة التغيير نجد[2]:

–**الشك حول التغيير** : فالمؤسسة تشكك في حاجتها للتغيير، بمعنى أنها توافق الحل المختار أو تجد المسار المتخذ ليس حكيما.

– نقص المعلومات : فالأفراد داخل المؤسسة يرون أنهم بعيدين عن المعلومات التي تخص التغيير المراد إحداثه.

–عدم اليقين بشأن الوضع الحالي : فقد تخشى المؤسسة أن يكون التغيير غير موات لها، إضافة إلى الخوف من عدم القدرة على إتباع طريقة جديدة للعمل.

– **تضارب المصالح** : فالانطباع العام لدى الأفراد داخل المؤسسة هو أن التغيير يؤدي إلى تدهور الوضع الحالي، أو السلطة أو متعة العمل، أو قد يؤدي إلى ضغط العمل.

–**التشكيك وعدم الثقة** : خاصة في الشخص الذي يضع يقوم بالتغيير.

–**فشل التفاعل** : تنتج المقاومة بسبب مشكلة التفاعل بين الشخص الذي يدير التغيير والمجموعة المستهدفة في اجتماع حول التغيير.

–**عدم الارتياح** : أي عدم الشعور بالراحة والاطمئنان أثناء القيام بطرق عمل جديد

[1] Rim ZID, "**comprendre le changement organisationnel à travers les émotions", mémoire présente comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires**, université du Québec à Montréal, 2006, p37.

[2] « Communiquer en situation de changement : Guide pour les communicateurs fédéraux », Edition COMM Collection, Bruxelles, Belgique, N°29, novembre 2015, p 26.

بالإضافة الى بعض الأسباب الأخرى[1] :

– الخوف من نقص الدخل أو أن تحل الآلة محل العامل.

–الخوف من نقل العاملين إلى مناطق أخرى بعيدة.

–الخوف من الاستغناء على بعض العاملين.

الفرع الثالث: أساليب مقاومة التغيير: ومن بين أساليب مقاومة التغيير نجد[2]:

_ التعليم والاتصال: وفق هذه الطريقة يتم تعليم اتصالات تعليمية وارشادية لهم لتعريفهم بالهدف من التغيير وفوائده ويتم استخدام هذه الطريقة إذا كانت المقاومة ناشئة من نقص المعلومات أو عدم دقة المعلومات المتوفرة عن التغيير.

– مشاركة العاملين: حيث يتم إشراك العاملين في قرارات التغيير التنظيمي ويتم إتباع هذا الأسلوب إذا كانت تقبل العاملين للتغيير أمرا ضروري في عملية تنفيذه.

– المناقشة والإقناع: إذا كان العاملون سيفقدون مكاسب قيمة كبيرة عند التغيير المقترح وكأن هؤلاء العاملون لديهم من القوة ما يكفي لمقاومة هذا التغيير وإفشاله، وفي هذه الحالة يكون الخيار المتاح أمام المؤسسة هو خيار المناقشة والمفاوضة وتقديم البراهين لإقناعهم بجدوى هذا التغيير.

– التعاون والمناورة: يمكن عن طريق المناورة بالموارد والتعاون مع الفئات التي تعارض التغيير إذا كانت الظروف الحالية لا تجدي معها أي من الأساليب السابقة ولا تتوفر مقومات لطرح الأساليب السابقة.

– تشجيع الأفراد وتدعيمهم :دعم المديرية لمفاعلين يستطيع أن يعمل من المقاومات ألون يسمح بإزالة المخاوف والقلل الذي يعيش هؤلاء أثناء مرحلة التغيير. كذلك تشجيع العاملين عن طريق التكوين عبارة عن وسيلة تساعد في رفع قدراتهم على مواجهة التغيير .

[1] سامح عبد المطلب عامر، محمد سيد قنديل، **التطوير التنظيمي**، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط 1، الأردن، 2010، ص 102.

[2] حسن محمد المختار، **الإدارة الاستراتيجية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر،2008، ص 302.

– **الإكراه الصريح أو الضمني** :حسب الباحثان، استعمال هذه الطريقة يكون كآخر حل أو ملجأ إحداث التغيير، والتي تتم بإجبار العمال على تقبل التغيير من خلال أساليب مختلفة كالتجديد بنقلهم، أو طردهم، أو تقليل فرص الترقية[1].

المبحث الثاني: ماهية التكنولوجيا

التكنولوجيا من أهم الظواهر التي ميّزت تطور الإنسان عبر العصور، إذ تُشير إلى مجموعة المعارف والمهارات والأساليب التي يستخدمها الإنسان لتطوير أدوات وتقنيات تساعده على حل المشكلات وتحسين جودة الحياة وزيادة الكفاءة في مختلف المجالات. ولا تقتصر التكنولوجيا على الأجهزة الحديثة كالهواتف الذكية والحواسيب، بل تشمل أيضًا طرق العمل والتنظيم والإنتاج. وقد شهد تتطورًا متسارعًا من الأدوات البدائية إلى الثورة الصناعية ثم الثورة الرقمية والذكاء الاصطناعي، مما جعلها عنصرًا أساسيًا في ميادين التعليم والصحة والصناعة والاتصال والإدارة. وبذلك تمثل التكنولوجيا قوة محركة للتنمية والتقدم، رغم ما تطرحه من تحديات تتطلب وعيًا وحسن توظيف.

المطلب الأول: مفهوم التكنولوجيا ودورها.

يعتبر مفهوم التكنولوجيا من المفاهيم التي ناقشها الكثير من الباحثين والمفكرين واختلفوا في نظرتهم له بسبب اختلاف تخصصهم وتطور خصائص التكنولوجيا نفسها، وعليه سيتم طرح جملة من التعريفات في محاولة للإلمام بمختلف جوانب المفهوم.

الفرع الأول: مفهوم التكنولوجيا:

أولا: تعريف التكنولوجيا: يرجع أصل التكنولوجيا الى الكلمة اليونانية التي تتكون من مقطعين هما

Techno والتشغيل الصناعي logos أي العلم المنهج، لذا تكون بكلمة واحدة هي علم التشغيل الصناعي[2]

[1] أوصالح نوال،"**أثر مقاومة التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي في الجزائر**، دراسة حالة الصندوق الوطني لمتقاعد«CNR» ، مجلة المدبر، المجلد 10، عدد 01 ،26-06-2023، ص 122.

[2] غسان قاسم اللامي، **إدارة التكنولوجيا**، مفاهيم ومداخيل تقنيات تطبيقات العلمية، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان،2006، ص 22.

كما أن لديها العديد من التعريفات يمكن أن نذكر أهمها:

تعرف أنها هي فن وعلم المستخدم في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات، إذا تعد التكنولوجيا علما لأنها تركز على الأساليب والبحوث والأمور العلمية، وتعتبر فنا لأن الخبرات والمهارات الفنية تستخدم للتأكد من خدمة التكنولوجيا لحاجات المنظمة والمجتمع[1].

فتعرف أيضا التكنولوجيا على أنها فكر وأداة وحلول للمشكلات قبل أن تكون مجرد اقتناء للمعدات، وهي أيضا نشاط إنساني يشمل الجانب العلمي والتطبيقي[2].

وفي تعريف آخر تعرف التكنولوجيا أنها جهد إنساني وطريقة للتفكير في استخدام المعلومات والمهارات والخبرات والعناصر البشرية وغير البشرية وتطبيقاتها في اكتشاف وسائل لحل المشكلات وإشباع الرغبات وزيادة القدرات[3].

ثانيا: خصائص التكنولوجيا

تتسم التكنولوجيا بمجموعة من الخصائص الجوهرية التي تعبر عن طبيعتها ودورها في مختلف المجالات، يمكن إبراز هذه الخصائص فيما يلي[4] :

- التكنولوجيا علم تطبيقي يسعى لتطبيق المعارف.
- التكنولوجيا عملية تمس حياة الإنسان.
- التكنولوجيا عملية شاملة لجميع العمليات الخاصة بالتصميم والتطوير والإدارة.
- التكنولوجيا هادفة أي تهدف لحل المشكلات.
- التكنولوجيا متطورة ذاتيا تستمر دائما في عمليات المراجعة والتعديل والتحسين.

---

[1] معريش فتيحة، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمات الفندقية**، مذكرة ماستر، المركز الجامعي الونشريسي بتيسمسيلت، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،2018/2017، ص 03.

[2] د. محمد الصيرفي، **إدارة التكنولوجيا**، الطبعة الاولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية،2009، ص 14.

[3] زينب فرج الله، بن صويلح ليليا، **التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق جودة أداء المورد البشري**، مجلة المقدمة للدراسات الانسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 02، 2021، ص 323.

[4] . أسماء مخالفة، مسعود ملجم، **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الوظيفي**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل،2019/2018، ص 14.

– التكنولوجيا قابلة للتحرك والتوصيل.

– اللاتزامنية ويقصد بها امكانية إرسال الرسائل واستقبالها في وقت مناسب للفرد المستخدم حيث لا تتطلب من كل المشاركين أن يستخدموا النظام في نفس الوقت[1].

ثالثا: أهمية التكنولوجيا: تشمل دور وأهمية التكنولوجيا في[2]:

تحتل التكنولوجيا دورا مهما داخل المؤسسات، حيث ساهمت بشكل كبير في تحسين استغلال الموارد المتاحة من خلال استخدام أنظمة وتقنيات ملائمة، كما تساعد هذه التقنيات على تسهيل مختلف العمليات داخل المؤسسة، الأمر الذي يحقق العديد من الفوائد للمؤسسات المبيعات؛

. تؤدي التكنولوجيا المتطورة إلى السرعة في أوقات تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات التشغيل والتأخير في العمل.

. تحسين الظروف البيئية إذ ساهمت في التكنولوجيا الحديثة في القضاء على الضوضاء من خلال تقليل الحاجة لأدوات الحماية من الأصوات فضلا عن تقليل التلوث البيئي بشكل كبير.

. تمثل التكنولوجيا ظاهرة اجتماعية تكيفية باعتبارها تعني مجموعة من الوسائل التي يستخدمها الأفراد للسيطرة على المتغيرات البيئية المحيطة بهم وإشباع احتياجاتهم مما والعمليات.

. يتجلى دور التكنولوجيا باعتبارها إحدى التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة العمليات في مختلف المؤسسات مما استوجب ضرورة الاستغلال الكفء والفعال لأساليب التكنولوجيا الحديثة ليس لتحقيق الميزة التنافسية فحسب وإنما للمحافظة على بقائها واستمراريتها.

المطلب الثاني: أنواع وأبعاد التكنولوجيا: خلف كل نجاح مؤسسي معاصر تقف التكنولوجيا كعنصر جوهري، وهي أبعد بكثير من كونها مجرد آلات فهي مزيج بين التقنية والخبرة البشرية، وهو ما يستوجب منا تفكيك أنواعها وأبعادها لنفهم كيف تصنع الفارق في الأداء.

---

[1] بن علي مليكة، **التكنولوجيا الحديثة للاتصال والمعلومات ومجتمع في المعلومات دراسة المفاهيم والخصائص**، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، المجلد 09، العدد 01، 2022، ص217.

[2] منال مهلل، هالة نسرين هناد، **دور التغيير التكنولوجي في تحسين الأداء المؤسسي**، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، إدارة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص أعمال مالية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة،2017/2016، ص ص13،12.

الفرع الأول: أنواع التكنولوجيا

تقسم التكنولوجيا الى أنواع متعددة بناء على ما يلي[1] :

أولا: تصنيف التكنولوجيا على أساس درجة التحكم: وتنقسم الى:

1. **التكنولوجيا الأساسية:** وهي تكنولوجيا مشاعة تقريب تمتلكها المؤسسات الصناعية، ودرجة التحكم فيها كبيرة جدا.

2. تكنولوجيا التمايز: وهي عكس النوع السابق، حيث تمتلكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية، وهي التكنولوجيا التي تتميز بها عن بقية منافسيها المباشرين.

ثانيا: تصنيف التكنولوجيا على أساس موضوعها وتنقسم الى[2]:

1. تكنولوجيا المنتوج: وهي التكنولوجيا المحتوات في المنتوج النهائي والمكونة له.

2. تكنولوجيا أسلوب الإنتاج: وهي تلك المستخدمة في عمليات التصنيع، وعمليات التركيب والمراقبة.

3. تكنولوجيا التسيير: وهي الخدمة في معالجة التصميم، التنظيم، وتسيير تدفقات الموارد، ومن أمثلتها البرامج والتطبيقات التسييرية، نظم دعم القرارات، نظم دعم المديرين...الخ.

4. تكنولوجيا التصميم: التي تستخدم في نشاطات التصميم، كالتصميم بمساعدة الحاسوب.

5. تكنولوجيا المعلومات والاتصال: وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها، وتتزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في عملية التسيير، وتعتمد على جمع وبث المعلومات.

ثالثا: تصنيف التكنولوجيا من زاوية أهميتها التنافسية: وتتمثل في:

1. التكنولوجيا الأساسية: ويطلق عليها أيضا التكنولوجيا القاعدية، وهي جد مهمة لممارسة النشاط، كما أنها واسعة الاستعمال من طرف المؤسسات، وتكون معروفة لدى المنافسين وبالتالي لم يعد لها تأثير تنافسي، وليس

[1] امال زعل احمد ابو يحي، **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء مدراء المدارس في لواء الموقر**، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 09، 2021، ص10.

[2] امال زعل احمد ابو يحي، نفس المرجع السابق.

لديها القدرة على تحقيق التميز، غير أن ضرورة التحكم فيها مهم جدا للمؤسسة بغرض استمرارها كمنافس فعال بين المنافسين، عادة ما تكون هذه التكنولوجيا في نهاية (حياتها) مرحلة التراجع.

2. **التكنولوجيا الرئيسية**: ويطلق عليها أيضا التكنولوجيا المفتاح، لأنها مازالت في طريق الاستغلال من طرف المؤسسة، وهي في مرحلة النضج، حيث تكون درجة التحكم فيها عالية ولها وقع تنافسي كبير، وتمكن المؤسسة من إضافة خواص جديدة على المنتجات وتحقيق مستوى نشاط عالي.

3. **التكنولوجيا الرائدة**: وهي التكنولوجيا الرئيسة في المستقبل، ومازالت في مرحلة التجربة في شكل نموذج فقط، وتعطي إمكانيات كبيرة للمؤسسة لكن تحقق الأداء المتميز، وهي التي تحدد مستقبل المؤسسة.

4. **التكنولوجيا الوليدة**: ويطلق عليها أيضا التكنولوجيا الجنينة، فهي تكنولوجيا في مرحلة البحث ويتحكم فيها عدد محدود جدا من المؤسسات، وقدرتها الكامنة في تحقيق التميز والتنويع غير أكيدة، غير أنه بإمكانها تحقيق مزايا تنافسية مستقبلا.

رابعا: تصنيف التكنولوجيا على أساس محل استخدامها: وتتمثل في:

1. **تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة**: وتكون درجة التحكم فيها ذات مستوى عال من الكفاءة والخبرة وبفضلها تكون المؤسسة مستقلة عن المحيط الخارجي.

2. **تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة**: عدم توفر هذه التكنولوجيا داخل المؤسسة لأسباب أو اخرى، تجعلها ترتبط بالتبعية للمحيط الخارجي، وموردي أو مقدمي تراخيص استغلالها.

الفرع الثاني: أبعاد التكنولوجيا

تتعدد صور وأشكال التكنولوجيا، حيث يمكن التعبير عنها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية[1]:

1 - درجة الأتمتة والاعتماد الذاتي للتكنولوجيا

رغم القفزات الهائلة للتكنولوجيا إلا أن المقود يظل دائما في يد العنصر البشري فالإدارة التكنولوجية الذكية لا تلغي الإنسان بل تحرره من المهام الروتينية عبر "الأتمتة "(الاعتماد على الآلات كثيفة رأس المال) لتوفير وقته

[1] منال مهلل، هالة نسرين هناد، مرجع سبق ذكره، ص ص14_15.

وجهده للمهام الأكثر تعقيدا ولكي تنجح إدارة العمليات في ضبط هذه المعادلة، عليها طرح ثلاثة تساؤلات جوهرية والإجابة عنها بواقعية:

- **الأمان والدقة مقابل التدخل البشري** :هل ستكون الآلة هنا أكثر أماناً وأعلى كفاءة من الإنسان؟ وهل تمتلك المرونة الكافية للانتقال من مهمة إلى أخرى بسرعة وبأقل نسبة أخطاء، مع القدرة على التعامل مع الأعطال المفاجئة بذكاء؟

- **فاتورة التكاليف الخفية (الأنشطة المساندة)** :الآلة ليست مجرد ثمن شراء؛ فماذا عن كواليس تشغيلها؟ كم ستكلفنا عمليات البرمجة المستمرة والصيانة الدورية؟ وكيف ستؤثر هذه "التكاليف غير المباشرة" على الميزانية العامة للمؤسسة؟

- **تحدي الابتكار والمستقبل** :هل تستطيع هذه التكنولوجيا المؤتمتة التكيف مع إنتاج منتجات جديدة لم نعتد عليها؟ هذا التساؤل هو الأصعب لأننا لا نملك بلورة سحرية لمعرفة احتياجات السوق المستقبلية مما يجعل الأتمتة سلاحاً ذو حدين، يحمل في طياته فرصاً واعدة ومخاطر استثمارية كبيرة.

2 - **حجم التكنولوجيا (كفاءة الحجم ضد المرونة)** :تختار المؤسسة بين التكنولوجيا الكبيرة لخفض تكلفة إنتاج الوحدة واستغلال الطاقة الحاسوبية القصوى (اقتصاديات الحجم)، وبين التكنولوجيا الصغيرة التي تمنح مرونة أعلى، وتحملاً أفضل للأعطال ومخاطر أقل من حيث التقادم بمرور الوقت.

3 - **تكامل التكنولوجيا (الربط الذكي)** :يعني صهر كافة أنشطة المؤسسة (من تصميم وإنتاج وإدارة، وصولاً للموردين والزبائن) في شبكة رقمية واحدة مما يؤدي إلى سرعة فائقة في تبادل البيانات وتسريع تتابع العمليات الإنتاجية دون عوائق.

المطلب الثالث: مجالات التكنولوجيا: لا ينحصر دور التكنولوجيا في قطاع دون غيره بل يمتد أثرها ليشمل مجالات متنوعة تتداخل فيما بينها لرفع كفاءة الأداء وهذا ما سنفصله في هذا المطلب عبر استعراض أبرز المجالات التي تتبنى فيها المؤسسات التقنية الحديثة.

الفرع الأول: مجالات التكنولوجيا:

ارتكزت التكنولوجيا على ثلاث مجالات رئيسية[1]:

1_ تكنولوجيا المنتوج:

وتهتم بنقل الأفكار إلى منتجات وخدمات جديدة من خلال تقديم معارف وطرق جديدة لأداء العمل والإنتاج التي تتطلب التنسيق والتعاون بين مختلف عمليات المؤسسة لتلبية رغبات واحتياجات الزبائن.

وتتطلب عملية البحث عن تقنيات جديدة للمنتوج إلى التعاون بين أقسام التسويق والعمليات لتحديد كيفية إنتاج السلع أو الخدمات بكفاءة عالية.

2_ تكنولوجيا العملية:

تهتم بالطرق والإجراءات التي تساهم في أداء الأعمال داخل المؤسسة، فهي عبارة عن المكائن والأجهزة التي تؤدي إلى إنتاج المنتوجات أو تقديم الخدمات.

3_ تكنولوجيا المعلومات:

ترتكز على التقنيات المتعلقة باكتساب ونقل المعلومات بهدف حصول المؤسسة على أفضل القرارات اللازمة لتقديم المنتجات والخدمات الجديدة، وتشمل عملية تجميع ومعالجة وتوزيع المعلومات المناسبة لا سيما التقنيات المستندة على الحاسوب.

الفرع الثاني: أشكال الحصول المؤسسة على التكنولوجيا

تحرص المؤسسة للحفاظ على صورتها الإيجابية وسمعتها في السوق، لذلك تعتمد سياسات فعالة لاقتناء التكنولوجيات الحديثة والابتكارات التي تضمن استمراريتها، ويتم الحصول على التكنولوجيا إما

من خلال تطويرها داخليا أو عبر مصادر خارجية، وذلك وفق عدة أشكال متاحة تتمثل فيما يلي[2]:

1_ الاعتماد على وظيفة البحث والتطوير الداخلي: تتوقف هذه الطريقة على إمكانيات وقدرات المؤسسة من أجل ترقية منتجاتها، كما أن هذه الطريقة تمنح للمؤسسة أكثر حرية في تحديد سياستها الإبداعية استراتيجياتها

[1] غسام قاسم اللامي، مرجع سبق ذكره، ص ص36_37.

[2] قفال رحمة، **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المشاريع**، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، المشاريع، كلية العلوم الاقتصادي والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2015/2014، ص07.

التكنولوجية مع احتكارها للعائد من الإبداع بصفة كلية وتكمن هذه الطريقة في ضمان احتكار العوائد المادية والفكرية وحماية النتائج قانونيا، ورغم هذه المزايا إلا أنها تحتوي على مخاطر تشغيلية ومالية، أي أنها تتطلب استثمارات ضخمة تكاليف مرتفعة وتحتاج لزمن طويل للوصول إلى نتائج ملموسة.

2 _**طريقة عقود التعاون**: وتلجأ المؤسسة إلى هذه الطريقة عندما تكون تكاليف البحث والتطوير أكبر من قدراتها، نظرا للتعدد والتنوع الكبير الحاصل في التكنولوجيات المستعملة وشيوعها بسبب انفتاح الأسواق وعولمة الإنتاج، كل هذه الأسباب تدفع بالمؤسسة إلى البحث عن التعاون مع مؤسسات أخر من أجل تقاسم أعباء وأخطار وعوائد البحث.

3_ **شراء التراخيص**: يعتبر شراء أو استعمال تراخيص الطريق المباشر والأسرع للحصول على التكنولوجيا لاقتحام أسواق جديدة وتوسيع قائمة المنتجات وهذه طريقة أقل خطورة وأقل تكلفة، ويكون ذلك مفضلا لدى المؤسسات التي لا تتوفر على موارد مالية كافية لإدماج وظيفة البحث والتطوير داخليا.

5_ **اعتماد البحث والتطوير الخارجي**: قد تفضل المؤسسة الحصول على التكنولوجيا بتكليف مؤسسات خاصة أو عمومية للبحث والتطوير، كأن تكلف مكاتب دراسات، مراكز بحث عمومية أو خاصة، مكاتب الاستشارات التقنية والجامعات لتبني مشاريع بحث تكنولوجي يخص المؤسسة.[1]

المبحث الثالث: آليات التغير التكنولوجي:

بعد أن رسمنا صورة واضحة لماهية التكنولوجيا ننتقل الآن إلى الجانب الأكثر حيوية وهو الكيفية، فالتغير التكنولوجي ليس مجرد قرار يتخذ بل هو استراتيجية تتطلب آليات دقيقة تضمن دمج التقنيات الحديثة في بيئة العمل بطريقة ترفع من كفاءة الأداء وتدعم استمرارية المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم التغير التكنولوجي:

[1] وليد مرغني، فيصل محمد مايدة، لعبيدي ميهوات، التعاون التكنولوجي واندماج المؤسسات، سنة أولى دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر،2008، ص 05.

قبل أن نفصل في الأدوات والوسائل علينا أولا تأصيل المعنى الدقيق ل التغير التكنولوجي فهو يتجاوز كونه تحديثا تقنيا عابرا ليصبح تحولا جوهريا يمس هيكل المؤسسة وطرق تفكيرها بما يتضمن تطوير العنصر البشري والمادي معا لمواكبة تحديات العصر.

الفرع الأول: مفهوم التغير التكنولوجي

يعرف التغير التكنولوجي أنه: "استخدام مخرجات الابتكار أو الإبداع لغرض إحداث تغير بسيط أو جذري في العملية الانتاجية أو المنتج الذي يهدف إلى دعم القدرة التنافسية والتعديل المستمر فيها بما يحقق الاستمرارية والنمو."[1]

عرف أيضا بأنه عملية تغيير المؤسسة لآلات والتجهيزات أو الأساليب المستعملة في الإنتاج وفي العلاقات بين الوظائف المختلفة والعمل على تغيير طرق تدفق العمل باستخدام وسائل تكنولوجية متطورة.[2]

كما يعرف أيضا أن التغير التكنولوجي هو "عملية تقوم باستخدام المعرفة والابتكارات، فضلا عن التغيير في أساليب العمل والتقنيات الجديدة لتطوير العمليات الإنتاجية سواء كانت منتجات أو خدمات"، ويرى آخرون بأنه التغييرات التي تجري على العادات المهنية والمعروفة والذي يتم التعبير عنه من خلال تبني تقنيات جديدة لتطوير العملية الحالية أو تقديم عمليات جديدة لم يسبق لها مثيل.[3]

وكتعريف شامل يمكن القول أن التغير التكنولوجي هو عملية ديناميكية مستمرة تتضمن إدخال تحسينات أو تحولات جذرية على المدخلات، والعمليات، والمخرجات داخل المؤسسة، ويتم ذلك من خلال توظيف المعرفة العلمية والهندسية المتجددة لتحويلها إلى تطبيقات ملموسة (مثل الآلات والمعدات المتطورة) أو غير ملموسة مثل البرمجيات، المهارات، وطرق العمل المبتكرة.

الفرع الثاني: خصائص التغير التكنولوجي: من بين خصائص التغير التكنولوجي هي[4]:

---

[1] عبد اللطيف مصطفى، "**دور التغيير التكنولوجي في تنمية وتدعيم القدرة التنافسية للدولة**" مجلة الواحات للبحوث والدراسات، معهد العلوم الاقتصادية، التسيير والتجارة المركز الجامعي غرداية، الجزائر، العدد 06، 2009، ص77.

[2] بوحديدي ليلى، **أساليب ونماذج الابتكار المفتوح وعوامل نجاحه في ظل التغيير التكنولوجي**، مجلة المعيار خبر الدارسات الاقتصادية للصناعات المحلية، جامعة باتنة 1، الجزائر، المجلد 16، العدد 02 ،2025، ص 606.

[3] Alaa Haseeb AI-Jalili and others, **The requierements of technological change according to the dimensions of green production: survey of the State Company for Northern** Cement/Badoush, University of Mosul, Iraq, Journal of TANMIYAT AL- RAFIDAIN, vol40, N°130, June2021, P263.

[4] انتصار هادي حسين، احمد إبراهيم حسين، **قياس وتحليل المؤشرات التغيير التكنولوجي دراسة حالة في الشركة العامة للمنتجات الغذائية**، مصانع البان أبو غريب، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 63، 2019 ص 80.

ـ هو عملية شاملة تؤثر في النظم كافة ولكن بدرجات متفاوتة.

ـ إنه عملية مستمرة فهو يحصل بتخطيط مسبق أو بصورة عشوائية فالمؤسسات تتصف بالحركية وانتقاء الثبات خاصة في العصر الحالي.

ـ إنه أمر حتمي لابد منه وهو ضرورة أيضا وهذا يتناسق مع مقتضى حال الأمور والأشياء فالشيء يبقى على حاله.

ـ السرعة في التحول من عصر الصناعة آلة عصر ما بعد الصناعة أي عصر المعلوماتية.

الفرع الثالث: أهمية التغير التكنولوجي

إن المساهم الرئيسي في التطبيق الفعلي للتغير التكنولوجي داخل المؤسسات واستخدام تكنولوجيا حديثة هو فائدتها ومزاياها المتصورة ما يلي[1] :

- رفع جودة الخدمات المقدمة بالتوازي مع شحذ كفاءة الموظفين وتمكينهم من الأداء بأفضل صورة.

- الوصول بالعمليات الإدارية إلى أعلى مستويات الفاعلية والإنتاجية في توجيه العمل وتنظيمه.

- تسريع وتيرة إنجاز المهام وتقليص الطاقات المهدورة في خطوات العمل التقليدية.

- التخلص من التكرار والازدواجية، بحيث تُنجز المهمة الواحدة بأقل عدد ممكن من الموظفين دون تكدس.

- تقليل التكاليف والنفقات المرتبطة بنقل وتبادل المعلومات، سواء بين الأقسام الداخلية أو مع الشركاء الخارج

كما أحدث تكنولوجيا المعلومات تغييرات وتسهيلات مهمة في المؤسسة والتي من بينها تقليص لإجراءات الأداة المتبعة من خلال تقليص حجم المعلومات بالشكل الذي يسهل على الموظفين والمسؤولين التعامل معها و الاستفادة منها الأمر الذي مكن هؤلاء من اتخاذ القرارات المهمة في الوقت المناسب ودون تأخير.

المطلب الثاني: عناصر ومستويات التغير التكنولوجي

[1] رهام لكعص، رهام روبيح، **أثر التغيير التكنولوجي في الجامعات الجزائرية على أداء الموظفين ـ دراسة حالة جامعة غرداية**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال جامعة غرداية،2022_2023، ص 06 .

إن التغير التكنولوجي ليس مجرد تحديث للمعدات بل هو إعادة صياغة ذكية للعلاقة بين التقنية والمعلومة والقرار، وفعالية المؤسسة اليوم تكمن في قدرتها على دمج الأنظمة المتطورة بمرونة داخل نسيجها الإداري، التركيز الجوهري على التجديد المعرفي للعنصر البشري، باعتباره المحرك الفعلي الذي يحول الأدوات التقنية إلى نتائج ملموسة تضمن كفاءة الأداء واستمراريته.

الفرع الأول: عناصر التغير التكنولوجي

يشمل التغير التكنولوجي في المؤسسات الحديثة على عدد من العناصر التي تدخل ضمن التكنولوجيا بمفهومها الواسع وتتمثل هذه العناصر في[1] :

- **تطوير التقنية المعتمدة** : وتشير التقنية إلى مجموع الآلات والمعدات والإجراءات والطرق والعمليات التي تمكن المؤسسة من تحويل الموارد المختلفة (المدخلات) إلى منتجات (مخرجات) وتساعد التقنيات الحديثة المؤسسة في حصولها السريع المعلومات ومعالجتها بدقة وأشار ميلاز الى أن المؤسسة تتكون من ثلاث أنساق فرعية هي:

- **النظام التكنولوجي** : يتهم بتحويل ومعالجة الموارد التي تحصل عليها المؤسسة.

-**نظام المعلومات** : يعتمد على الموارد المادية والبشرية في حصوله على المعلومات ومعالجتها والحفاظ عليها واستعمالها في العمليات المختلفة داخل المؤسسة.

-**نظام القرارات** : يعتمد هذا النظام على نظام المعلومات وجعله أكثر فعالية، بمعنى متخذي القرارات باختلاف أنواعهم يتعمدون على المعلومات، وبالتالي فإن جودة تلك القرارات يرتبط بجودة المعلومات، وكلما توفرت تلك المعلومات، كلما أمكن السيطرة على النظام التكنولوجي التي تواجهه القرارات الإدارية.

- **تجديد المعارف** : يجب أن تجدد معارف الأفراد باستمرار بالموازاة مع التغيير التكنولوجيا لذا يحدث داخل المؤسسة، كما يجب أن تتماشى هذه المعارف الداخلية مع المعارف العلمية والتقنية الموجودة في العالم الخارجي، والهدف الأساسي من وراء تجديد المعارف هو الرفع من كفاءة الأفراد للسيطرة على العمليات الإنتاجية من خلال ممارسة وظائفهم، ويعتمد تطوير المعارف على الفرد وفعاليته في التعلم، ومدى رغبته في كسب المزيد منها، وليس على المصدر الذي يتلقى منه هذا الفرد المعلومات.

[1] سمير حليس، **التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منثوري، قسنطينة، 2009، ص ص 95_97 .

-**تطوير الكفاءات:** سبق أن أشرنا إلى التغير التكنولوجي سيؤدي لامحالة إلى التغيير في أساليب وإجراءات العمل وإعادة تصميم الوظائف، ولذلك فإن التغيير يتطلب أنواعا جديدة من الموارد البشرية كليا أو جزئيا عن تلك الموارد التي كانت تعمل من خلال النسق التكنولوجي القديم، فاستعمال التقنيات الحديثة يتطلب استعمال كفاءات، خبرات ومهارات جديدة، وهذا ما يدفع بالمؤسسات التي تسعى إلى التغيير نحو رفع إمكانيات الاستثمار في التكوين من ناحية ويف التعليم والبحث العلمي من ناحية أخرى لتطوير المعارف والابداع.

الفرع الثاني: مستويات التغير التكنولوجي: تتمثل مستوياته في[1]:

_ تحسينات ثانوية أو طفيفة في تكنولوجيا المنتج أو الخدمة.

_ تحسينات رئيسية في تكنولوجيا المنتج أو الخدمة الموجودة حاليا.

_ إدخال تكنولوجيا جديدة تتكامل مع التكنولوجيا القائمة في المؤسسة.

_ اكتشاف تكنولوجيا جديدة وهذا يمثل أعلى مستوى في تغيير تكنولوجيا المؤسسة.

تندرج التغييرات التكنولوجية من التحسينات الطفيفة لرفع الكفاءة، والتطورات الرئيسية لتعزيز الأداء وصولا إلى التكامل التقني الذي يمزج بين القديم والجديد، وانتهاء بالاكتشاف الجذري الذي يمثل ذروة التغيير بإحلال تكنولوجيا ثورية تعيد صياغة واقع المنظمة بالكامل.

المطلب الثالث: مصادر التغير التكنولوجي:

إن التغير التكنولوجي ليس وليد الصدفة بل هو ثمرة جهد مؤسسي منظم يتغذى من مصادر متعددة لذا يهدف هذا المطلب إلى استكشاف "المحركات الفعلية" لهذا التغيير، وفي مقدمتها منظومة البحث والتطوير بمستوياته المختلفة من البحث الأساسي الذي يوسع أفاق المعرفة، وصولا إلى التطوير الذي يحول الأفكار إلى منتجات وخدمات ملموسة تعيد صياغة الواقع التنافسي للمؤسسة وتتمثل مصادر التغير التكنولوجي فيما يلي[2]:

الفرع الأول: البحث والتطوير:

[1] خديجة الحاج نعاس، **إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين بالمديرية الجهوية للجمارك بالشلف**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، المجلد 18، العدد 30، 2022، ص 358 .

[2] رهام لكعص، رهام روبيح، مرجع سبق ذكره، ص 09_10.

البحث والتطوير هما شريان الحياة لإنتاج المعرفة الإنسانية وصناعة العلوم بمختلف مجالاتها؛ إذ لا يقتصر دورهما على توليد الأفكار فحسب، بل يمتدان لتوظيفها واستثمارها في ابتكار تطبيقات عملية تلبي الطموحات الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية، وتدفع بعجلة التنمية المستدامة نحو المستقبل.

ويمكن صياغة مفهوم البحث والتطوير باعتباره جهداً إبداعياً مهيكلا وقائما على أسس علمية رصينة، يهدف بالدرجة الأولى إلى إثراء الرصيد المعرفي والفني للمؤسسة والمجتمع. وتتجلى القيمة الحقيقية لهذا الجهد في قدرته على تحويل النظريات والمعارف المثبتة إلى حلول تقنية ملموسة، تترجم على أرض الواقع في شكل أساليب إنتاج مبتكرة، أو خدمات نوعية، أو منتجات مادية واستهلاكية واستثمارية تدعم القدرة التنافسية.

على ما سبق فإن البحث والتطوير ينقسم إلى ثلاث فئات هي كالتالي[1] :

1 – البحث الأساسي : جهد علمي هدفُه اكتشاف المعرفة وفهم الظواهر لإثراء المخزون العلمي، دون التركيز على تطبيقها الفوري (مكانه: الجامعات والمراكز المتخصصة).

2 – البحث التطبيقي : أخذ نتائج البحوث الأساسية واختبارها لحل مشكلات واقعية وتطوير منتجات، وخدمات، وأساليب عمل قائمة (مكانه: مخابر الجامعات والمؤسسات).

3 – التطوير : تحويل نتائج الأبحاث التطبيقية إلى واقع عملي ملموس (تصاميم، منتجات جديدة، أو تقنيات متطورة) جاهزة للاستخدام أو البيع وهو ما يمثل ذروة الابتكار.

الفرع الثاني: الابتكار التكنولوجي

الابتكار التكنولوجي :(Technological Innovation) عرف بأنه تحسين منتجات موجودة أو إطلاق منتجات جديدة، وابتكار عمليات إنتاجية جديدة أو فإن الابتكار التكنولوجي هو عملية تحسين عمليات موجودة حاليا.

[1] حورية شعيب، **تسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية _ دراسة حالة مجمع صيدال**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013_2014، ص ص3_5.

كما يعرف الابتكار التكنولوجي أنه عملية تتضمن التعاون والتنسيق بين عدد من الأنشطة المتداخلة في المؤسسة من أجل استحداث وتبني أفكار جديدة لغرض تقديم منتج جديد أو تطوير منتج قائم، أو تقديم عملية جديدة أو تطوير عملية قائمة. وللابتكار التكنولوجي أهمية كبيرة تبرز من خلال الآتي[1] :

*وجود تحولات وتغييرات عالمية اتجاه الاقتصاد الحر القائم على توقعات الزبائن .

*خلق المناخ الملائم الذي يمكن المؤسسة من القدرة على تقديم وتطوير منتجات وعمليات جديدة إشباع حاجات ورغبات الزبائن في السوق .

*تحقيق أهداف إستراتيجية للمؤسسة في التميز والبقاء والنمو .

*زيادة فعالية الاتصالات داخل المؤسسة .

*زيادة سالمة بيئة العمل وتقليل المخاطر .

*تعزيز وتنشيط أداء المؤسسة بشكل عام .

*تحسين إنتاجية المؤسسة وذلك لتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء واستخدام الموارد بشكل اقتصادي

*تقليل تكاليف التصنيع من خلال الابتكار في العمليات.

الفرع الثالث: الإبداع التكنولوجي

شهد عصرنا الحالي تغيرات وتطورات هائلة في المجال التكنولوجي ويعتبر الإبداع من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات وهذا نظرا للدور الذي يلعبه في تحقيق الأداء المتميز، وعلى العموم يمكن تعريف الإبداع على أنه: "القدرة على جمع واشتراك المعلومات بطرق تؤدي إلى أفكار جديدة[2].

ويعرف كذلك على أنه:" كل شيء جديد مهما كانت بساطته، فائدته وتأثيراته على الحياة بصفة عامة[3]" في هذا الصدد يبرز أن الإبداع أنواعا مختلفة يمكن إجمالها في الإبداع التعبيري، الإبداع الإنتاجي، الإبداع الابتكاري، الإبداع التكنولوجي إلى أن هذا الأخير يعتبر من أهمها حيث تم تعريفه على أنه:"

---

[1] محمد قريشي، **التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية**، مجلة اقتصادية وإدارية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل – فرع جنرال كابل – بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 24،2018، ص، 211.

[2] سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، **"إدارة الإبداع والابتكار، دار** كنوز المعرفة "، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 21.

[3] سعيد أوكيل، "**وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية**"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، الجزائر،1992، ص 110.

تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج[1] "

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن الإبداع التكنولوجي أنه يتمثل في تقديم أفكار وأساليب جديدة تحسن الأداء، ولا يقتصر الإبداع على اختراع شيء معقد بل يشمل كل فكرة جديدة تضيف قيمة أو تحسن طريقة انجاز المهام لهذا يعتبر الإبداع من أهم مصادر التغير التكنولوجي.

الفرع الرابع: تكنولوجيا المعلومات

1 : لمفهوم تكنولوجيا المعلومات

ويعرفها المجلس الاستشاري للبحوث والتطوير التطبيقي على "أنها الجوانب العلمية والفنية والهندسية والأساليب الإدارية المستخدمة في تناول ومعالجة المعلومات. وتطبيقاتها والحواسيب وتفاعلها مع الإنسان. والآلات والقضايا الاجتماعية والاقتصادية والثقافية المرتبطة بها" [2].

كما عرفتها وزارة التجارة والصناعة البريطانية هي" الحصول على البيانات ومعالجتها وتخزينها وتوصيلها وإرسالها في صورة معلومات مصورة او ضوئية أو مكتوبة أو في صورة رقمية، وذلك بواسطة توليفة من الآلات الإلكترونية وطرق المواصلات السلكية واللاسلكية"[3].

وعرفت أيضا أنها "هي البحث عن أفضل الوسائل لتسهيل الحصول على المعلومات وتبادلها وجعلها متاحة لطالبيها بسرعة وفعالية".[4]

2 : خصائص تكنولوجيا المعلومات : وتتمثل في[5]:

_ **السرعة والفعالية:** تعمل بشكل سريع وفعال، مما يسمح بإجراء العمليات بسرعة ودقة عالية.

_ **تحسين الكفاءة:** تساعد في تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية.

---

[1] م بتول، عطية خلف الموسوي، "**تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة** –دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 78،2009، ص 63.

[2] رابح برباخ، **استخدام تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بجودة إجراء العمل في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالمسيلة**، مجلة الإبداع الرياضي، جامعة بوضياف محمد المسيلة، المجلد 10، العدد 1 ،2019، ص 252.

[3] بوحنية قوي، **الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 86.

[4] جعفر الجاسم، **تكنولوجيا المعلومات**، دار أسامة، عمان، الأردن، 2005، ص 50.

[5] امال سلطان صليحة عشي، **تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على كفاءة أداء المؤسسة**، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، 2021، ص 95.

_ **الأمان: توفر** حلولا للحفاظ على أمان المعلومات والبيانات، وحماية من التهديدات الخارجية.

_ **التحديث المستمر**: يتم تطوير تكنولوجيا المعلومات بشكل مستمر مما يضمن استمرارية التحسين والتطوير في الأداء والوظائف.

_ **توفير الوصول الى المعلومات**: تساعد على جعل المعلومات متاحة بشكل أسرع وأسهل، مما يسهل البحث والتعلم والتطوير الشخصي.

_ **تحسين صنع القرار**: من خلال توفير البيانات، تسهل تكنولوجيا المعلومات عملية اتخاذ القرارات.

_ **الشيوع والانتشار**: وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل مساحات غير محدودة في العالم[1].

3 : أهمية تكنولوجيا المعلومات : وتكمن أهميتها في.[2] :

* تعتبر القاعدة الأساسية التي تبني عليها المؤسسات ميزتها التنافسية لأنها تعتبر مفتاح النجاح لها.

* تساعد في تنمية مهارات والمعارف التي تعمل على إثراء الجانب الفكري للموظفين.

* تساهم تكنولوجيا المعلومات بتقليل حدوث الأزمات بما توفره من قاعدة معلومات مستقبلية.

*تساعد المؤسسات في الحصول على المعلومات المطلوبة لأداء أعمالها بشكل مناسب ومميز.

*التنسيق بين الأقسام، وتقليل الاعتماد على الأيدي العاملة.

*يوفر نظام المعلومات الإدارية المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية عند الحاجة لغرض ممارسة وظائفها في التخطيط والتنظيم [3]:

4: مكونات تكنولوجيا المعلومات

4_1 : الأجهزة والمعدات : وهي الأدوات التي تحفظ وتخزن وتعالج البيانات التي هي مجموعة من الحواسيب بمختلف أنواعها وأحجامها وسرعتها وإمكانية استيعابها من البيانات ، والحاسوب هو جهاز إلكتروني يأخذ

[1] منال أحمد البارودي، "**علم استشراف المستقبل**" المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2019، ص 173.

[3]هبال علي، **أثر تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي في الجزائر**_ دراسة حالة قطاع الجماعات المحلية بورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة ورقلة، 2024، ص 07.

[3] عبد الناصر علك حافظ، **حسن وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز علو وظائف المنظمة**، دار عيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 61.

البيانات كمدخلات ، حيث يتم تخزينها ومعالجتها ثم يتم عرضها كمخرجات، ويتكون من عدة مكونات مادية من بينها الوحدة المركزية، وحدات الإدخال، وحدات الإخراج.[1]

4_2 : البرمجيات : تعني برامج الحاسوب التي تعمل على إدارة مكونات المادية وتشغيلها، كما تقوم بمختلف التطبيقات، وتساهم البرمجيات في معالجة المعلومات وتسجيلها وتقديمها كالمخرجات لأداء العمل وإدارة العمليات.[2]

4_3: العنصر البشري :يمثل العقل المدبر والمحرك الأساسي لمنظومة التكنولوجيا وهم الأفراد المنوط بهم إدارة وتوجيه وتشغيل تكنولوجيا المعلومات بدءاً من القيادات الإدارية والمتخصصين التقنيين وصولاً إلى المستخدمين النهائيين ولذلك، يكاد يُجمع خبراء نظم المعلومات على أن العنصر البشري هو المكون الأهم والأكثر حيوية على الإطلاق فبدون وعيه وكفاءته، تظل أعقد الأنظمة التكنولوجية مجرد أدوات جامدة بلا قيمة فعلية.[3]

4_4 : الشبكات : هي الوسيلة المستخدمة لإرسال البيانات والمعلومات وتلقيها ، حيث تتألف من مجموعة من المحطات تتواجد في مواقع مختلفة ومرتبطة مع بعضها البعض بوسائل تتيح للمستفيد إجراء عمليات الإرسال والتلقي ، والمؤسسة لها الحرية أن تقرر نوع الشبكات المناسبة لها ومن بين هذه الشبكات نجد [4]:

أ– شبكة الإكسترانت: هي شبكة مغلقة خاصة بمؤسسة معينة تسمح بالدخول إليها من الخارج عن طريق اسم المستخدم وكلمة المرور[5].

ب–الأنترنت: هي عبارة عن شبكة مكونة من آلاف الشبكات المتصلة ببعضها حول العالم، وهي تتيح للمشاركة في المعلومات.[6]

---

[1] الميلود دحاسنين، **مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة**، أطروحة مقدمة ضمن نيل متطلبات شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجيلالي لياس، سيدي بلعباس، 2016_2017، ص 35.

[2] هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، **نظم إدارة المعلومات منظور استراتيجي**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2012، ص، 30_31

[3] سناء عبد الكريم الخناق، **توظيف تكنولوجيا المعلومات في ابتكار المعرفة**، معهد الإدارة جامعة العراق، 2012، ص 05.

[4] يسرى محمد حسن، **تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 85، الجامعة المستنصرية، أكتوبر، 2010، ص 330.

[5] سوسن زهر المهتدي، "**تكنولوجيا الحوكمة الإلكترونية**"، دار أسامة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 296.

[6] مصطفى يوسف كافي، "**الإدارة الإلكترونية**، دار ومؤسسة رسلان، سوريا، 2011، ص 136.

ج– الإنترانت: هي شبكة خاصة وغير متاحة لدخول العامة، يقوم المستخدمون بالدخول إليها عبر متصفح الإنترنت، بدلا من استخدام سطح المكتب.[1]

خلاصة الفصل:

يتجاوز هذا الفصل النظرة الضيقة للتكنولوجيا بوصفها مجرد معدات إضافية، ليضعها في سياقها الصحيح كشرطٍ سيادي للاستمرار وسط مناخ عالمي مضطرب ومثقل بالشكوك. لقد أعدنا قراءة التغيير التنظيمي لا كإجراء إداري روتيني، بل بوصفه 'الشيفرة الوراثية' التي تضمن تجدد المؤسسة، مستلهمين من نموذج (كيرت لوين) خارطة طريق لنقل المشاريع من حيز التخطيط الذهني إلى التطبيق الفعلي، ولم يفتنا تشريح المعضلة الإنسانية المتمثلة في 'الارتباك أمام التغيير'، حيث ركزنا على كيفية ترويض هذا القلق وتحويله إلى طاقة بناءة عبر استراتيجيات احتواء ذكية. وفي الختام، استخلصنا أن التفوق المؤسسي لم يعد ضرباً من الخيال أو الحظ، بل هو نتاج هندسة دقيقة تجمع بين مختبرات البحث والتطوير وبين ثورة المعلومات، باعتبارهما المحركين الأساسيين لصناعة الفارق التنافسي وتشكيل ملامح المستقبل.

[1] زياد عبد الكريم القاضي، محمد خليل أبو زلطة، **تصميم نظم المعلومات الإدارية والمحاسبية**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 170 .

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي وعلاقته بالتغير التكنولوجي

تمهيد:

يعد الأداء الوظيفي من أهم الجوانب التي تحظى باهتمام كبير داخل المؤسسات، نظرًا لدوره المباشر في تحسين مستوى الإنتاجية، فنجاح أي مؤسسة في بلوغ أهدافها يرتبط بشكل أساسي بكفاءة مواردها البشرية ومدى فعاليتها في أداء المهام الموكلة إليها، كما أن الإدارة الجيدة لهذه الموارد، والحرص على تطوير أدائها، يسهمان في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدرتها على التحسن المستمر، ومع تسارع التغير التكنولوجي أصبح تطوير الأداء الوظيفي ضرورة حتمية لمواكبة التقنيات الحديثة وأساليب العمل المتجددة، مما يفرض على المؤسسات الاستثمار في تدريب مواردها البشرية وتأهيلها، كما أن تبني التكنولوجيا يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة المخرجات، لذلك يُعتبر الأداء الوظيفي من الموضوعات الجوهرية في مجال علم الإدارة والسلوك التنظيمي يهدف هذا الفصل الذي يشمل ثلاث مباحث إلى الإحاطة ببعض الجوانب الأداء الوظيفي وينقسم هذا الفصل الى ثلاث مباحث كما يلي :

المبحث الأول: الإطار النظري للأداء الوظيفي

المبحث الثاني: ماهي تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: التغير التكنولوجي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

المبحث الأول: الإطار النظري للأداء الوظيفي

لقى الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات عديدة وقد أجمعو بأداء الفرد في المؤسسة يوصلها إلى أسمى أهدافها مما أدى إلى إدراك المؤسسات بأن الفرد من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطتها وأعمالها، فالمورد البشري هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال أنشطتها. ومن خلال الوصول إلى تلك الأهداف تمتلك المؤسسات العديد من الموارد التي يمكنها استخدامها لتحقيق الأهداف المحددة، ويمكن تصنيف هذه الموارد في ثلاث مجموعات تشمل كل من الموارد المادية، الموارد التنظيمية والموارد البشرية وهذه الأخيرة أي الموارد البشرية والتي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين تزايد الاهتمام بها وتنظيمها، وبالتالي فالمورد البشري هو الذي يعطي للمؤسسة مكانتها في عالم المنظمات وتبرز أهمية الأداء الوظيفي من خلال النتائج وتجعل لها مكانة متميزة.

ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى الأداء الوظيفي من خلال:

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في المؤسسات، إذا يعكس مدى كفاءة الأفراد في إنجاز مهامهم تحقيق الأهداف المحددة، كما يرتبط بشكل مباشر بفعالية المؤسسة ونجاحها في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر، وعليه يهدف هذا المطلب إلى توضيح مفهوم الأداء الوظيفي من خلال عرض أهم التعاريف المرتبطة به.

الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي

1_ تعريف الأداء:

قد اجتهد العديد من الباحثين من أجل الوصول إلى التعريف الأنسب ومن أهم هذه التعاريف[1]:

أ_ لغة: من معاجم اللغة يتضح أن الاداء مصدر الفعل أدى، ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء.

ب_ اصطلاحا: يعني النتائج العملية، أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال.

كما تم تعريفه بأنه "سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقومه الإدارة لتحقيق هدف معين."

وعرف الأداء بأنه " الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء.

[1] _ ولشرش كمال، **استراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي**، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة عنابة، العدد 10، جوان 2017، ص ص287-288.

ويعرف الأداء بأنه: يعتمد في مراحله القصيرة والمتوسطة دائما على مستويين وهما: الفعالية وتعني درجة بلوغ الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة، والكفاءة التي تمثل العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستعملة للوصول إليها[1].

2_ تعريف الأداء الوظيفي: تعددت تعريفات العديد من الباحثين للأداء الوظيفي، نعرض فيما يلي بعض تعريفات للأداء الوظيفي:

يعرف للأداء الوظيفي بأنه المحصلة الختامية للأنشطة والعمليات المختلفة من حيث الكم والنوعية والتكلفة الناتجة عن الممارسة الفعلية خلال فترة زمنية محددة، ويتجه الكثير من الباحثين إلى الفصل المنهجي بين مفهومي السلوك والانجاز، حيث يشير السلوك إلى الممارسات والجهود الحركية والذهنية التي يبذلها العنصر البشري داخل المؤسسة، في حين يمثل لإنجاز الأثر المادي المتبقي أو المخرجات النهائية المترتبة على تلك الممارسات، هنا يتجلى الأداء كحالة تفاعلية تكاملية تجمع بين والنتائج معا في آن واحد.[2]

* يشير كذلك مصطلح الأداء الوظيفي إلى قيام عاملين المؤسسة بسلوك إداري ما في ضوء مبادئ الإدارة وذلك لتحقيق وظائف الإدارة المتمثلة في صنع القرارات، التخطيط، التنظيم، الإشراف، التوجيه، الرقابة، القيادة) بصورة رشيدة، بجهد أقل وتكاليف أقل. نستنتج من هذا التعريف أن الأداء الوظيفي هو نوع من السلوك الذي يقوم به العامل في إطار الجماعة التي يعمل فيها، بحيث يكون هذا السلوك له هدف معين يسعى لتحقيقه من خلال العمليات الإدارية المتفق عليها، إضافة إلى ذلك يرتبط هذا المفهوم بالفعالية والكفاءة مؤشرين للأداء الفعال والملموس واقعيا.[3]

ويعرف أيضا على أنه: تجسيدا لإنجاز الفرد لمختلف المهام والأنشطة الإجرائية التي تشكل جوهر عمله، ويمكن أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد تتمثل في كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء.[4]

---

[1] عميروش عبد الكريم، ضيف محمد، **العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالمة**، مذكرة تخرج نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة 194508 ، ص 03، 2019 2018-.

[2] رحماني محمد حمزة، مبخوتي إسماعيل، **جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي**، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2023/2022، ص18.

[3] ضحوي سارة، **علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة الجزائرية**، مذكر مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020/2021، ص21.

[4] إيمان بن محمد، **العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي**، مجلو الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد03، جامعة عباس لغرور ، خنشلة، 2018، ص244.

الأداء الوظيفي بأنه: درجة تحقيق واتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا مايحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.[1]

من خلال مجموعة التعاريف يمكن القول أن الأداء الوظيفي يتمثل في النشاط أو الجهد الذي يبذله الفرد سواء كان جهدا عضليا أو فكريا أثناء قيامه بمختلف المهام داخل المؤسسة، وذلك بهدف تحقيق أهدافها على المدى القصير، المتوسط والبعيد، من خلال الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المتاحة وتوظيفها بكفاءة.

الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي مؤسسة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي[2]:

1_ **الاستثمار في الرأسمال الفكري:** يعد الأداء التجسيد الفعلي لقدرات العنصر البشري، باعتباره طاقة فطرية متجددة فإن الاستثمار في تجويد هذا الأداء يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية وكاسب استراتيجية طويلة المدى[3]

2_ **المحرك الأساسي للعمليات الإنتاجية:** يمثل الأداء الجزء الحي في أي عملية تحويلية سواء كانت صناعية. او خدمية فهو المسؤول عن تحويل الموارد الأولية الى مخرجات ذات قيمة مضافة، مما يضمن تحقيق الربحية ورفع كفاءة الاستخدام.

3_ **مؤشر النجاح والاستقرار** التنظيمي: يعتبر الأداء المحصلة النهائية لكافة الأنشطة الفردية والمؤسسية فارتفاع مستواه يعكس فعالية القيادة والموظفين معا، كما يرتبط مباشرة بدورة حياة المؤسسة وقدرتها على الانتقال من مرحلة الظهور إلى الاستقرار ثم التميز والريادة.

4_ **البعد التنموي الشامل** :كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المؤسسة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

المطلب الثاني: أنواع وأنماط الأداء الوظيفي:

بعد التطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي تبرز أهمية التعرف على أنواعه وأنماطه، لما لذلك من دور في فهم كيفية تجسيده داخل المؤسسة، فالأداء لا يظهر بشكل واحد، بل يتنوع تبعا لاختلاف المعايير المعتمدة في تصنيفه، سواء من حيث الشمولية أو المصدر.

وعليه يهدف هذا المطلب إلى عرض مختلف أنواع الأداء الوظيفي وأنماطه،

---

[1] إسماعيل حدادي، تقي الدين قادري، ميلود معزوزي، **الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لعمال المؤسسة الاقتصادية**، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 09، العدد01، 2023، وقلة، الجزائر، ص165.

[2] رزف الله رانيا، فضلون فتيحة، **الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراكG.N.L.2.Z** ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم النفس، ،كلية العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، جامعة محمد بن أحمد، وهران 02،2020/2021،ص23.

[3] مريم أرفيس، **الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة**، مجلة التغير الاجتماعي، العدد 06، مخبر التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص481.

الفرع الأول: أنواع الأداء الوظيفي

تثير مسألة الأداء إشكالية تتعلق باختيار المعايير المناسبة لتقييمه، نظراً لارتباطه الوثيق بالأهداف المسطرة، وعليه يمكن الاستناد إلى المعايير المعتمدة في تصنيف الأهداف وتطبيقها على تصنيف الأداء، مثل معيار الشمولية ومعيار المصدر، حيث يسمح هذان المعياران بتقسيم الأداء إلى عدة أنواع[1]:

1_ حسب معيار الشمولية:

1_1_ الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بتكامل العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية داخل التنظيم في تحقيق الأهداف، وبالتالي فلا يمكن نسب إنجازها إلى عنصر دون مساهمة العناصر الأخرى، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن الاستمرارية والشمولية والنمو.

1_2_ الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للتنظيم والذي يمكن أيضا تقسيمها إلى عدة أنواع باختلاف المعايير المعتمدة لتقييم التنظيم، وحسب معيار الطبيعة والذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية، فإنه يمكن تقسيم الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني...إلخ.

2_ حسب معيار المصدر:

2_1_ الأداء الداخلي: يطلق على هذا النوع من الأداء اسم أداء الوحدة، ويقصد به الأداء الناتج عن توظيف ما تمتلكه المؤسسة من موارد داخلية.

2_2_الأداء الخارجي :يقصد بالأداء الخارجي ذلك الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث لا تكون المؤسسة هي المتسببة في حدوثه وإنما ينشأ بفعل العوامل والظروف الخارجية المحيطة بها، ويظهر هذا النوع من الأداء عادة من خلال النتائج الجديدة التي تحققها المؤسسة مثل ارتفاع أسعار البيع أو غيرها من المتغيرات الخارجية التي قد تنعكس على الأداء بالإيجاب أو السلبي، لذلك يفرض هذا النوع من الأداء على المؤسسة ضرورة تحليل نتائجها بصورة مستمرة خاصة عندما يتعلق الأمر بمتغيرات كمية يمكن قياسها وتحديد مدى تأثيرها على أداء المؤسسة.

الفرع الثاني: أنماط الأداء الوظيفي:

تعد أنماط الأداء الوظيفي من المفاهيم المهمة في مجال الإدارة، حيث تعكس الطريقة التي يؤدي بها العاملون مهامهم ومسؤولياتهم داخل المنظمة بما يسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتتمثل فيما يلي[2]:

1_ أداء المهمة والأداء السياقي:

---

[1] بلباي عائشة، خشاب أميرة، **تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة،2022/2023 ، ص19.

[2] دخوش راوية، التميز الإداري وانعكاسه على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة،2020/2021 ، ص ص34-33.

1_1_ أداء المهمة: تعد نماذج أداء المهمة بمثابة تلخيص لمجموعة الأبعاد التي تعكس الأنشطة والسلوكيات الدالة على مدى التزام الفرد بالمهام المرتبطة مباشرة بوظيفته ويتضمن هذا النموذج الأبعاد التقليدية للأداء والمتمثلة في كمية الأداء، درجة الإتقان، الكفاءة والالتزام بالوقت المحدد لإنجاز العمل وقد أشار عدد من الباحثين إلى أن هذه الأبعاد تمتلك قدرة أكبر على التنبؤ بأداء الفرد داخل القطاع السلعي، في حين أن المؤسسات الخدمية لا يمكن حصر أداء العاملين فيها من خلال هذه الأبعاد فقط الأمر الذي دفع الدراسات المهتمة بمؤشرات الأداء إلى البحث عن أبعاد إضافية إلى جانب الأبعاد التقليدية تكون أكثر قدرة على تفسير والتنبؤ بمستوى الأداء الوظيفي.

1_2_ الأداء السياقي: يطلق بعض الباحثين عليه تسمية الأداء خارج الدور وذلك لكونه لا يرتبط بصورة مباشرة بأداء المهام الرسمية بل يهتم بقياس الجوانب السلوكية التي لا تتصل بمهمة محددة داخل الوظيفة، وقد أوضحت العديد من الدراسات أن العاملين يسهمون من خلال هذا النوع من الأداء في دعم بيئة العمل وتعزيز الفعالية التنظيمية بشكل غير مباشر كما صنفت بعض الأبحاث للأداء السياقي إلى مجموعتين أساسيتين تضم المجموعة الأولى أبعادا تسهم في تعزيز أداء المهام المحددة مثل الالتزام بالعمل، التطوع، الانتماء للمنظمة وتأييد أهدافها، في حين تشمل المجموعة الثانية أبعادا تساعد على تسهيل التفاعل بين الأفراد كالتعاون وتقديم المساعدة للآخرين.

2_ الأداء السلبي والأداء المتكيف:

2_1_ الأداء السلبي: يشير الأداء السلبي إلى مجموعة السلوكيات التي تؤدي إلى حدوث خلل وظيفي ينعكس سلبا على أداء الفرد لمهامه داخل المنظمة، ويعد سلوك الرغبة في الانسحاب وترك العمل من أكثر المؤشرات الدالة على هذا النوع من الأداء، حيث يبدأ الفرد تدريجيا في فقدان اهتمامه بالمهام الموكلة إليه والابتعاد عن وظيفته، وينتج عن ذلك ظهور مجموعة من السلوكيات السلبية مثل التغيب عن العمل دون مبرر ضعف الإتقان في أداء المهام إضافة إلى تراجع مستوى الإنتاجية والكفاءة في العمل.

2 _2_الأداء المتكيف :أصبح الأداء المتكيف من أكثر أنماط الأداء أهمية في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة العمل خاصة تلك الناتجة عن الابتكارات التكنولوجية، عمليات الاندماج، إعادة الهيكلة وتقليص حجم المؤسسات، وتتطلب هذه التغيرات امتلاك الأفراد القدرة على التعلم السريع والتكيف مع الأوضاع الجديدة بما يمكنهم من المحافظة على قدرتهم التنافسية ومواكبة الوظائف المستحدثة، ويشير الأداء المتكيف إلى السلوك الذي يعكس مدى كفاءة الفرد وقدرته على تعديل سلوكه والاستجابة لمتطلبات التغير في بيئة العمل مع الانتقال المستمر من وضع إلى آخر بما يتلاءم مع المستجدات التنظيمية والتكنولوجية.

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

يعد الأداء الوظيفي نتيجة تفاعل مجموعة من المحددات والعوامل التي تؤثر بشكل مباشر على مستوى إنجاز الفرد داخل المؤسسة، فلا يقتصر الأداء على قدرات العامل فقط بل يتأثر أيضا بمدى توفر الحوافز وطبيعة العمل وضوح الأدوار والمسؤوليات.

وعليه يهدف هذا المطلب إلى تسليط الضوء على أهم محددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، من خلال تحليل مختلف الجوانب التي تسهم في تحسينه أو الحد من فعاليته، بما يساعد على فهمه بصورة أشمل.

الفرع الأول: محددات الأداء الوظيفي:

بما أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل الجهد، القدرات وإدراك الدور والتي نفصل كالآتي[1]:

1_ **الجهد:** ويشير إلى الناتج من حصول الفرد على التدعيم [الحوافز] من طاقة جسمانية وعقلية والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته وهناك من يعبر عن هذا بالدافعية البارزة لمدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل، والتي يمكن أن تلاحظ جليا من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يتوافق مع ميوله واتجاهاته.

2_ **القدرات:** فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وهي لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة.

3_ **إدراك الدور:** أي إدراك الفرد لدوره الوظيفي، أي الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوكيات التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

إن صعوبة تحليل العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي يقتضي تناولا منهجيا دقيقا، نظرا لتعدد هذه العوامل وتباين طبيعتها بين ما هو داخلي مرتبط بالمورد البشري ذاته، وما هو خارجي مرتبط بالبيئة التنظيمية، فالأداء الوظيفي يعد نتاجا لتفاعل معقد بين محددات ذاتية كالمهارات والدافعية والانضباط، ومحددات موضوعية كثقافة التنظيمية، نمط القيادة ظروف العمل، ويمكن تحديد أهم هذه العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي كما يلي[2]:

1_ العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تربط الجاني التقني في المؤسسة وتضم ما يلي:

_ نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

_ الموقع الجغرافي للمؤسسة.

_ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

_ تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.

---

[1] عبد العالي خبار، قودة عزيز، **دور ثقافة المنظمة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري**، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية، العدد 04،2022 ، ص.48

[2] _ دخوش راوية، ، مرجع سبق ذكره، ص35.

إن هذه الجوانب تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.

2_ العوامل البشرية: المتمثلة أساسا في المعرفة، التعلم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، حاجات ورغبات الأفراد.

_ خصائص العمل.

_ الرقابة الفعالة.

_ نظام الأجور والحوافز.

_ المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي

لا يمكن لأي مؤسسة تطمح للريادة أن تترك جهود منتسبيها طي العفوية أو التقديرات العابرة فالعنصر البشري هو المحرك الفعلي لكل نجاح، ومن هنا تبرز الحاجة الماسة لبلورة رؤية واضحة حول تقييم الأداء

إن هذا المبحث يسعى للغوص في جوهر هذه العملية ليس بوصفها أداة للرقابة فحسب، بل كمنظومة متكاملة تهدف الى قراءة الواقع الوظيفي بموضوعية.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

إن نجاح أي مؤسسة يظل رهنا بكفاءة أفرادها ومن هنا يأتي تقييم الأداء كأداة لا غنى عنها لفهم هذا العطاء وتقنينه، سنقوم في هذا المطلب بتفكيك هذا المفهوم لنرى كيف يتحول من مجرد مراقبة الى عملية استراتيجية متكاملة تهدف إلى قراءة الحاضر الوظيفي ورسم مسارات التطوير المهني الواعدة.

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

يعد تقييم الأداء المقياس الجوهري الذي تسند إليه المسؤولين لمعرفة مدى فعالية التكوين والتأهيل الذي تلقاه الموظف فهو الخطوة الأهم في منظومة العمل لقياس الكفاءة الفردية وتطوير المسار الوظيفي داخل المؤسسة.

يعرف أنه" عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعيته أدائه"[1].

ويعرف أيضا انه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين الذين تم اختيارهم بوسائل لاختبار المختلفة والذين قضوا فترة زمنية في أعمالهم يتم تقييم أدائهم خلالها[2].

[1] سعاد نائف البرنوطي،(**إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد**) ، دار وائل طباعة والنشر والتوزيع، ط 2، ص378 ،2004.

[2] أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص 36 ،2003.

وفي تعريف آخر يعرف انه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم، وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر[1].

ومما سبق نستنتج ان تقييم هو عملية إدارية منظمة ودورية، تهدف إلى قياس وتحليل وتوثيق سلوك الموظف ونتائج أعماله خلال فترة زمنية محددة، وذلك بمقارنتها بمعايير ومستويات أداء محددة مسبقاً. ولا تقتصر هذه العملية على رصد المردود الفعلي فحسب، بل تمتد لتشمل استشراف القدرات الكامنة للموظف، وتحديد احتياجاته التدريبية، ومدى جدارته للترقي وتحمل مسؤوليات قيادية مستقبلاً، بما يضمن المواءمة بين أهداف الفرد واستراتيجية المؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء: وتتمثل في[2]:

_ تحديد مدى كفاءة الفرد والتعرف على نقاط القوة والضعف.

_ زيادة مستوى الرضا.

_ يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين

_ يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى.

_ يعتبر تقييم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية، وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

_ يساعد التقييم على معرفة نواحي القصور في الأداء وكيفية تجنبها في المستقبل[3].

الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء وتتمثل في[4]:

_ التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندها المؤسسة الى الفرد عند الضرورة.

_ تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم للأعمال.

_ توصيل أهداف المؤسسة للعاملين.

_ امكانية ترقية وتحفيز الفرد على أدائه بصورة عادلة، لتفادي الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ بين العاملين

_ يحدد الأداء الحالي للعاملين وعليه يحدد مكانة المؤسسة ووضعها الحالي واحتياجاتها للتطوير.

---

[1] قزول سفيان، "**تأهيل العنصر البشري لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك العمومية الجزائرية**"، شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر – 3-2016/2016، ص69

[2] عبد الرحمان الهيتي خالد، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2، ص ص،200- 201 ،2005.

[3] محمد بركة سلمان النجار، **معوقات تطبيق أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، 2013، ص 25_26.

[4] عباس جميلة، **دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية** – دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاديات العمل، جامعة الجزائر-3 – 2020_2021، ص ص 44_45.

_ تحفيز العاملين لتحسين أدائهم.

_ تبرر العقوبات والجزاءات التأديبية.

المطلب الثاني: معايير ومراحل عملية تقييم الأداء.

لا تتوقف فعالية التقييم الأداء عند وضوح غياته فحسب بل تمتد لتشمل الكيفية التي ينفذ بها والمعايير التي يستند إليها لضمان العدالة والموضوعية لذا يركز هذا المطلب على شقين متكاملين أولهما المقاييس التي يحكم من خلالها على السلوك والإنتاج وثانيهما المسار الزمني التي تمر به عملية التقييم ابتداء من وضع التوقعات وصولا الى اتخاذ القرارات الإدارية التي ترسم مستقبل الموظف داخل المؤسسة.

الفرع الأول: معايير تقييم أداء العاملين

تعد معايير تقييم الأداء بمثابة المسطرة أو المقياس الذي نزن به عطاء الموظف فهي تلك المستويات التي تعبر الأداء عندها مرضيا وناجحا لذا فإن وضع هذه المعايير ليس مجرد إجراء إداري بل ضرورة تمنح الموظف خارطة طريق واضحة لما ينتظر منه، وتزود القادة ببوصلة دقيقة توجههم نحو مكامن الخلل التي تحتاج إلى تطوير وتحسين وعلى الرغم من تعدد جهات النظر حول كيفية صياغة هذه المعايير، إلا أنه يمكن تلخيص جوهرها في جانبين هما[1]:

1-معايير موضوعية:

وهي مجموعة المقومات الأساسية التي تفرضها طبيعة العمل وتشمل كمية الإنتاج، نوعية الأداء، سرعة إنجاز المهام، التكلفة، ومدى تحقيق الأهداف إضافة إلى عدد حوادث العمل.

2 – معايير سلوكية :

تكشف المعايير السلوكية عن صفات الفرد الشخصية مثل القدرة على التكيف التقني، الاستفادة من التدريب، العلاقة مع الآخرين والتعاون الجماعي، المواظبة، المبادأة، الاتزان الانفعالي... الخ.

ومهما كان المعيار، فلابد ان يشترط فيه الدقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه، والصدق والثبات.

الفرع الثاني: مراحل عملية التقييم: وتتمثل في[2]:

إن تقييم الأداء ليس مجرد كشف حساب بل هو عملية إنسانية دقيقة فالحكم على عطاء الموظف ليس بالأمر الهين نظرا لتداخل المشاعر مع المهارات والظروف المحيطة.

لذلك لا يمكن ترك هذه المهمة للصدفة أو التقديرات الشخصية العابرة، بل يجب ان تسير وفق خطوات مدروسة ومنظمة، هذا الترتيب هو ما يضمن لنا في النهاية أن يكون التقييم عادلا وناجحا ومحققة للهدف الذي وضع من أجله.

---

[1] مهدي حسن زويلف، **إدارة الأفراد**، ط 3، عمان، دار مجدلاوي، 1998، ص 241.

[2] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005 ص ص -206 205.

1_ **وضع توقعات الأداء** : تعد هذه الخطوة أول خطوات تقييم أداء الموظفين، حيث يتم التعاون فيها بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء، وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

2 _مرحلة مراقبة التقدم في الأداء : تأتي هذه المرحلة ضمن التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد الموظف وقياسا الى المعايير الموضوعة مسبقا، ومن خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل.

3_ تقييم الأداء : يتم في هذه المرحلة تقييم أداء جميع الموظفين في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

4_ التغذية العكسية : في هذه المرحلة تمنح لجميع الموظفين المعلومات المتعلقة بمستوى أدائهم، حتى يتعرفوا على مستوى تقدمهم، وهل بلغو المعايير التي جرى تحديدها والمطلوب بلوغها، كما انها تفيد في تعرف الموظف على طريقة أدائه المستقبلي[1].

5 –اتخاذ القرارات الإدارية : تعد القرارات الإدارية متعددة ومتنوعة فمنها ما يرتبط بالترقية، النقل، التعيين وغيرها من القرارات التي تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

6_وضع خطط تطوير الاداء : تمثل هذه الخطوة المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث يتم من خلالها وضع خطط تطويرية من شأنها أن تنعكس بشكل إيجابي على الأداء وذلك عبر التعرف على مختلف المهارات والمعارف والقيم التي يمتلكها الفرد[2].

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء

توجد عدة طرق يمكن الاعتماد عليها في تقييم الأداء، ومن بين أبرز هذه الطرق نذكر ما يلي [3]:

الفرع الأول: الطرق التقليدية

1– طريقة الترتيب البسيط: تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم الأداء حيث تعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بشكل متسلسل إذ يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين ثم يضع اسم أفضل

[1] بلقايد محمد جواد، "**دور المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في الرفع من أداء الموارد البشرية** – دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة العمل وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد –تلمسان–، 2018 - 2019، ص 128.

[2] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 205-206.

[3] مشتى الزهور، **دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة ابن خلدون – تيارت–2022- 2023، ص ص69-71 .

العاملين في أعلى القائمة، في حين يتم وضع اسم أضعف العاملين في أسفلها وبذلك يتم تحديد تقييم العاملين وفق ترتيبهم من الأعلى إلى الأدنى.

2 _ طريقة المقارنة المزدوجة: وفق هذه الطريقة يتم مقارنة كل فرد ببقية الأفراد في نفس القسم حيث تنشأ على هذا الأساس أزواج من المقارنات بين العاملين ويتم تحديد في كل مقارنة الفرد الأفضل أداء ومن خلال تجميع هذه المقارنات يمكن الوصول إلى ترتيب العاملين تنازليا حسب مستوى أدائهم العام.

3 _ طريقة التدرج البياني : يستخدم المشرف في هذه الطريقة نموذجا يتضمن مجموعة من الخصائص والصفات التي يرغب في تقييم أداء مرؤوسيه بناء عليها حيث يتم تحديد درجات أو أوزان أمام كل صفة تبدأ من درجة واحدة وتنتهي بخمس درجات ثم يقوم المشرف بوضع علامة أمام الدرجة التي تتناسب مع تقديره لأداء العاملين وفقا لكل صفة من هذه الصفات.

الفرع الثاني: الطرق الحديثة :

1_ طريقة الإدارة بالأهداف : تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها، بعيدا عن سلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية[1]:

-تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء .

-خلال فترة التنفيذ البد على الرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة، حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس .

-أما في مرحلة تقييم الأداء فيتم مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة مسبقا لتحديد مستوى الإنجاز.

2- طريقة الأحداث الحرجة : تعد طريقة الأحداث الحرجة من أبرز الأساليب المستخدمة في تقييم الأداء وهي تتمثل في[2]:

وفق هذه الطريقة؛ يركز المقيم على الأحداث الحرجة التي تعد الأساس، فحسب هذه الطريقة يسجل المقيم لنجاح أو الفشل الذي يواجه الموظف أثناء أداء واجباته مجيع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الموظفين، سواء كانت هذه السلوكيات سلبية أو إيجابية، إذ يُسَّجل الحادث والسلوك والتاريخ، مثال: مساعدة الموظف لزميله في إنجاز عمله في وقت إضافي، وتتميز هذه الطريقة بعدم وجود انحياز من قبل ومن دون أي مقابل من السلوكيات الإيجابية. المشرف إلى أي موظف، ومن سلبياتها أن المشرف قد ينسى تسجيل بعض الأحداث.

3 _طريقة الاختيار الإجباري : تعين طريقة الاختيار الإجباري، تقسيم التعبيران التي تصف السلوك الشخصي إلى مجموعات من أربعة تعابير، إلا أنه يوجد تعبيرين يمثلان السلوك الإيجابي للموظف، والتعبيران المتبقيان يمثلان السلوك السلبي للموظف، ثم يطلب المقيم اختيار جملة من السلوك الإيجابي، ثم يتّم اختيار مجلة من السلوك

---

[1] مصطفى يوسف كافي، "**إدارة الموارد البشرية**"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن-عمان2014، ص ص 231-230

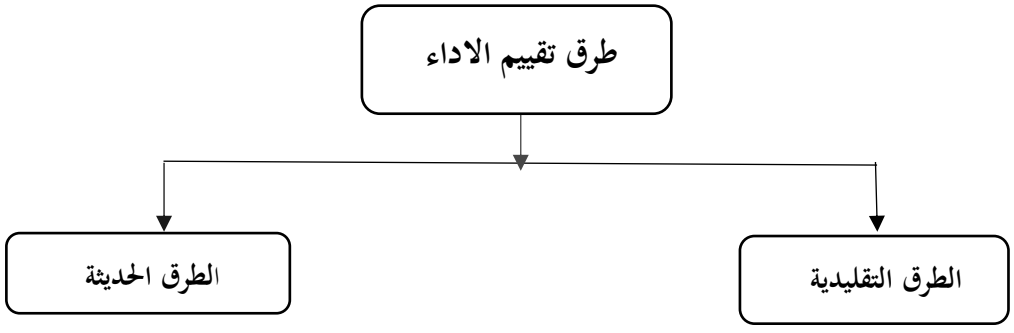
[2] أحمد بدوح، **أثر الأداء الوظيفي في تحسين الخدمة العمومية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية، كلية الحقوق السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر-3-، 2022-2023، ص ص 75-76.

السليب، لتكتمل بذلك عملية التقييم يف قسم الموارد البشرية، وتتمثل ميزة هذه الطريقة في تقليل التحيز في أداء عملية التقييم من طرف المقيم، لكنها مكلفة للغاية.

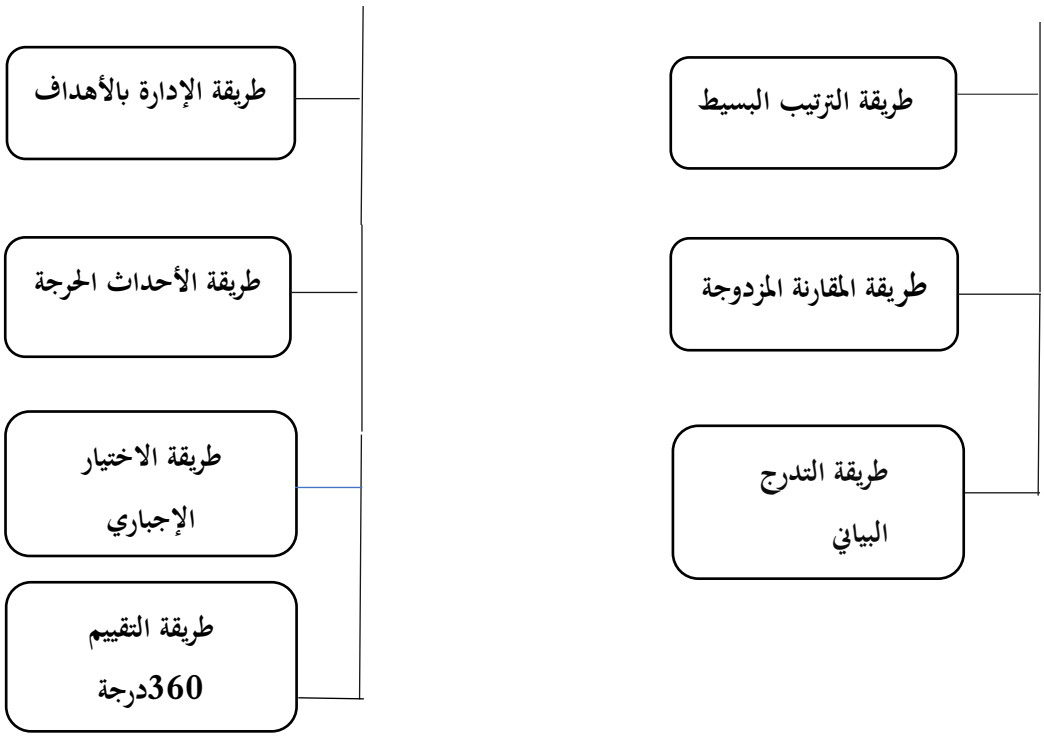
4 _طريقة التقييم 360 درجة :

تستند هذه الطريقة إلى فكرة إن الأعمال في وقتنا الراهن تجعل أداء الفرد يتجاوز الحدود الوظيفية والتنظيمية، بالتالي من الأفضل الأخذ بأراء جميع الأطراف التي لها علاقة بعمل الفرد محل التقييم، وذلك لتوفير مختلف المعلومات عن الأدوار المتعددة التي يلعبها الموظف، وبالتالي تسمح هذه الأداة للمشرفين بتحسين مستوى علاقته مع مرؤوسيهم، رؤسائهم، المساهمين، ومع الزبائن[1].

الشكل(04): يمثل طرق تقييم الأداء الوظيفي



[1] Geneviere Krebs, ressoures humaines, afnour : France : nouvelle pratique selon l iso 9001, 2004, p68.



المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على معلومات سابقة

3_ الصعوبات التي تعيق عملية التقييم : تتعد الصعوبات التي تعيق عملية التقييم نذكر منها[1]:

-نقص المعلومات المتوفرة لمقيم في الأداء الفعلي لمشخص موضع التقييم .

-عدم وضوح معايير تقييم الأداء .

-ضعف الاهتمام و عدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.

-التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائمين بالتقييم.

-نقص المهارات و الخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم

[1]جمال الدين محمد المرسّي "**الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرّية**، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2006، ص .409

-عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم.

- عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها .

-حدودية المناقشات و الحوار حول الأداء مع العاملين .

-استخدام لغة غامضة أو تعبيرات غير دقيقة في عملية التقييم

-صعوبة التأكد من صحة نتائج قياس الأداء بالنسبة للوظائف الإدارية و ذلك بسبب أغلب العناصر التي تدخل في قياسها غير ملموسة أي قياسها يكون غير دقيق وصحيح.

-التحيز الشخصي تحيز المقيم لشخص المراد تقييمه بسبب القرابة أو الصداقة أو الموطن.

- التساهل والرفق أي التعامل برفق عند تقييم الموظفين وهذا يخفي النتائج الحقيقة للعملية.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي الذي يعتبر المنظومة السلوكية والنتائج العملية الناتجة عن بذل الأفراد لجهودهم الفكرية والبدنية داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة، مع التطرق إلى مختلف أنواعه (الكلي والجزئي، الداخلي والخارجي وأنماطه أداء المهمة والأداء السياقي، والأداء السلبي والمتكيف، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل على ماهية تقييم الأداء بوصفه عملية إدارية دورية تهدف إلى قياس وتحليل سلوك الموظف ومخرجاته، مع الإشارة إلى معاييره الموضوعية والسلوكية ومراحله التنفيذية وصولا إلى استعراض الصعوبات التنظيمية والتحيزات الشخصية التي قد تعيق دقة وموضوعية هذه العملية، تم التركيز على متغير التغير التكنولوجي كمحرك ديناميكي حديث، والذي قسم أثره في تحسين الأداء إلى أبعاد تقنية وتدريبية أساسية تمثلت في الإدارة الإلكترونية كأداة لكسر البيروقراطية وتحقيق السرعة والمرونة في الأداء، وأنظمة المعلومات الرقمية لضمان الدقة والرقابة المستمرة والحد من الأخطاء، بالإضافة إلى الأساليب التدريبية المعاصرة القائمة على الحاسوب، المحاكاة الافتراضية والذكاء الاصطناعي لتطوير المهارات التطبيقية للموظفين، حيث كل بعد من هذه الأبعاد التكنولوجية يعمل كرافعة لتعزيز الأداء الوظيفي وتطوير إدارة الموارد البشرية، بدء من تقليص الأعمال الروتينية وتحسين جودة وكمية المخرجات، وصولا إلى دعم قدرات التعلم المستمر والتكيف السريع والحد من الأنشطة المهدرة للوقت والجهد والتي تضر بالعامل والمؤسسة على حد سواء.

المبحث الثالث: التغير التكنولوجي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

يشكل التغير التكنولوجي أحد أبرز سمات العصر الحديث، لم تعد بيئة العمل كما كانت عليه سابقا، بل شهدت تحولات عميقة مست مختلف أساليب الأداء وطرق إنجازه، مما أسهم في تحسين الكفاءة وتعزيز الفعالية داخل المؤسسات، حيث أصبح الأداء الوظيفي معيارا أساسيا يقاس من خلاله مدى قدرة المؤسسة التكيف مع هذه التغيرات التكنولوجية، حيث يعكس هذا الأداء مستوى استيعابها للتكنولوجيا وتوظيفها بشكل يحقق أهدافها ويرتقي بجودة نتائجها.

المطلب الأول: أثر التغير التكنولوجي على الأداء الوظيفي

لا يمكن فصل الأداء الوظيفي عن التغير التكنولوجي، لأن إدماج التقنيات الحديثة يغيّر طريقة إنجاز العمل ويؤثر بشكل مباشر على كفاءة العاملين، فكلما كانت قدرة الأفراد والمؤسسات على التكيف مع هذه التحولات أكبر، انعكس ذلك إيجابًا على مستوى أدائهم.

أثر التغير التكنولوجي على وظيفة الموارد البشرية

نتيجة التغيرات الكبيرة التي تواجه مختلف المؤسسات وخصوصا التغير الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات فقد أصبح لهذه الأخيرة دور كبير في تحسين أداء وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات إذ أصبحت هذه الوظيفة تتم بشكل إلكتروني، ومن هذا المنطلق أطلق عليها تسمية إدارة الموارد البشرية إلكترونيا وتعرف هذه الأخيرة بأنها تطبيق متميز للتقنيات المتعددة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية والذي سيسهم مع بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى إلى اتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات.

وتمثلت هذه التأثيرات التكنولوجية الحديثة على الموارد البشرية سواء منها الكمية أو الكيفية على النحو التالي[1]:

1_ **تقليل العمالة الروتينية:** حيث يحل الحاسوب محل العمالة الروتينية، فعلى سبيل المثال يمكن استخدام الكمبيوتر وبرامجه في العمليات الحسابية، عندها يمكن تقليل المحاسبين بشكل كبير وذلك لأن الحاسوب وبرامجه تقوم بعمل المحاسبين، وهنا يتعين على إدارة الموارد البشرية أن تستبق هذه التغيرات بإعداد العدة، حتى يكون هذا التحول سهل.

وفي ظل الانتشار المتسارع للمعلومات وتراجع الاعتماد على المهارات اليدوية التقليدية، أصبح سوق العمل يشهد تحوّلًا ملحوظًا في طبيعة الطلب على الموارد البشرية، حيث لم يعد التركيز منصبًا على الكم بقدر ما هو

[1] منال مهلل، هالة نسرين هناد، **دور التغير التكنولوجي في تحسين الأداء المؤسسي**، ص.56

على الكفاءة والخبرة. وبناءً على ذلك، يتقلص الطلب على اليد العاملة غير المؤهلة، في مقابل تزايد الحاجة إلى أفراد يمتلكون معارف متخصصة ومهارات متطورة، تمكنهم من التكيف مع متطلبات البيئة المهنية الحديثة، لذلك يتطلب من الموارد البشرية أن تكون ملمة ب:

- طرق تشغيل الحسابات.
- التنظيم الصناعي.
- قادرة على التفاعل مع المصمم على شبكة حاسوبية.
- لغة برمجة أو أكثر.

أصبح من الممكن تحقيق عمليات كثيرة في وقت قليل بفضل التكنولوجيا مما يوفر الوقت للمورد البشري لكي يقوم بأعماله بأكثر أهمية مثل اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ويتحقق ذلك أيضا في الحصول بأسرع وقت ممكن على أكبر وأفضل معلومات.

2_ الدقة في الأداء : بفضل التكنولوجية الحديثة أصبحت تتوفر بيانات للموارد البشرية المسؤولة عن وظائفها تتسم بالسرعة والشكل المطلوب لذلك تزداد الدقة في اتخاذ القرارات والتصرف بالأداء.

3_ قدرة أعلى على التخطيط : حيث أصبح التخطيط والتنقلات والترقيات وذلك من خلال الاستخدام السريع للمعلومات المتاحة بفضل التكنولوجيا بشكل أوفر وسريع.

4_ **قدرة أعلى على التنظيم** : حيث أصبح التنسيق بين أعداد الموارد البشرية الموجودة في مختلف الأقسام، يتميز بالسرعة لأجل تشكيل مجموعات العمل من عدة أقسام مختلفة.

المطلب الثاني: دور التغير التكنولوجي في تحقيق جودة الأداء

إنّ التغيير التكنولوجي ليس مجرد أدوات تقنية نُضيفها للمؤسسة، بل هو 'روح جديدة' تعيد صياغة الأداء بالكامل؛ فبينما تتولى الإدارة الإلكترونية كسر قيود البطء ومنحنا السرعة والمرونة اللازمة، تأتي الأنظمة الرقمية لضبط المسار وضمان دقة النتائج وإحكام الرقابة، وهذا التكامل بين 'السرعة والدقة' هو ما سنكتشف تفاصيله في الفرعين القادمين:

الفرع الأول: دور الادارة الالكترونية في تحقيق السرعة في الأداء[1]:

تعتبر الإدارة الإلكترونية من الاليات الحديثة التي تساهم في تطوير مجالي الإدارة والتسيير، بالإضافة إلى النهوض بأنماط الاتصال داخل المنظمة، ويقصد بالإدارة الإلكترونية هي نظام تكنو- اجتماعي مفتوح واستراتيجية إدارية تعتمد على التكنولوجيا كنسق فني ممثلا في الأسس التقنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تدعمها الخلفية المعرفية لرأس المال الفكري، والمرجعية السوسيو- ثقافية لرأس المال البشري، فالاعتماد على الإدارة الالكترونية من شأنه يحسن ويحدث جملة من التغييرات على الأبعاد التنظيمية مثل التدريب، نمط القيادة، الاتصالات، خرائط تدفق العمل والهيكل التنظيمي، هذا الأخير الذي يتأثر بتغييرات الإدارة الالكترونية التي تعدل من مستوياته وأشكاله فالإدارة التقليدية قائمة على الهيكل الهرمي المتسم بالنزعة المركزية العالية بسبب تنميط كافة الإجراءات ونظم العمل حتى تنميط السلوك نفسه، بينما الإدارة الالكترونية تجعل منه أفقيا، وبالتالي يتغير نطاق الإشراف، الرسمية والمركزية، وذلك لتحقيق التكيف مع المدخلات التقنية التي تكتسبها العمليات الإدارية ضمن إطار الإدارة الالكترونية

حيث غيرت هذه الأخيرة من نطاق الإشراف من خلال إلغائها للطابع الهرمي والتسلسلي للسلطة،

فهي تعمل على توفير المعلومات اللازمة في كافة المستويات الإدارية، الأمر الذي يسرع من عملية اتخاذ القرار من خلال أنها تعطي للمورد البشري هامش من المسؤولية لاتخاذ القرارات التي تخص حدود عمله دون الرجوع للمشرفين، وذلك بهدف التقليل من الروتين والتسريع في إجراءات العمل، وبالتالي يمكن الجمع بين المركزية واللامركزية حسب الحاجة وما يتطلبه الموقف.

كما تساعد الإدارة الالكترونية في الاعتماد على إدارة الوقت لكون العامل التكنولوجي ساعد في التحديد الأولي لأوقات لتنفيذ المهام أي أن أوقات العمل قد حددت حسب متطلبات الآلة المستعملة، وهو ما يساعد على تحسين الأداء من خلال إلغاء كافة الأنشطة المهدرة للوقت.

الفرع الثاني: دور أنظمة المعلومات الرقمية في تحقيق الدقة في الأداء:

تسعى المؤسسات إلى اكتساب والاعتماد على التكنولوجيات العديدة، ومنها أنظمة المعلومات الإدارية، خاصة وأن المعلومات هي حجر الأساس والمورد المهم لأداء فعاليات وممارسات مختلف المؤسسات، الأمر الذي دفع بها إلى تطوير أنظمة معلوماتها خاصة المستندة على الحاسوب، وتعرف أنظمة المعلومات بأنها لاستخدام التكنولوجي

[1] زينب فرج الله، بن صويلح ليليا، **التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق جودة أداء المورد البشري**، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 02، سنة 2021، ص331.

في العمليات الإدارية من خلال أنها أنظمة تساعد على تخزين وتجميع وفرز البيانات ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات يسترجعها العامل عند الحاجة ليتمكن من إنجاز عمل واتخاذ قرار توفر السرعة والجودة والقدرة على الإنجاز أكثر، وهذا راجع لجملة من السمات التي تتصف بها وهي[1]:

المرونة، السرعة والدقة، حيث تكون المعلومات خالية من الأخطاء والتحيز لأن عدم توفر الدقة فيها ينتج عنها قرارات غير صحيحة وغير كفاءة، لذا يجب أن تكون المعلومات التي يقدمها النظام دقيقة وخالية من الأخطاء لغويا أو رقميا ولا تكون متناقضة حتى تساعد المستخدم في أداء عمله كما يجب. كما تساعد نظم المعلومات في عملية الرقابة على الأداء الوظيفي، وبفضلها أصبحت عملية الرقابة عملية مستمرة وآلية ويومية بحيث تزود المشرفين والمسؤولين بالمعلومات اللازمة والتقارير التفصيلية حول متغيرات الأداء وتسمح لهم بمقارنة الأداء المنجز من حيث الكمية والنوعية مع الأداء المخطط، ولكن لا يمكن إغفال أن هذه النظم معرضة للقرصنة وللفيروسات حصة إن كانت أنظمة الأمن والحماية في هذه المؤسسة ضعيفة أو قد تتعرض المعلومات المتعلقة بأداء الموارد للتغيير نتيجة للتحيز، ذلك أن الاعتماد على التكنولوجيا في المؤسسات مما سمح للعاملين بالاطلاع على البيانات والمعلومات، مما قد يعرض المعلومات المرتبطة بأداء العامل للتغيير، الأمر الذي يستدعي توفير أنظمة معلومات تحفظ سلامة البيانات اللازمة إخفاؤها مع الإبقاء على البيانات الأخرى والخاصة بالعمل متاحة في المتناول لأداء المهام على أكمل وجه

المطلب الثالث: دور التغيير التكنولوجي في دعم وتدريب الموظفين

أحدث التغير التكنولوجي نقلة نوعية في فلسفة إدارة الموارد البشرية وتحديدا في قطاع التدريب الذي لم يعد رهينا للأنماط التقليدية، إذا فرضت التكنولوجيا نفسها كضرورة حتمية لرفع كفاءة الأداء ومواكبة تسارع العصر، وقد أتاح هذا التحول إلى ابتكار أساليب تدريبية مرنة وتفاعلية تجاوز حدود الزمان والمكان، وتضمن نقل المعرفة بدقة عالية مع خفض ملموس في التكاليف المادية والزمنية، وهو ما أفرز مجموعة من المسارات التدريبية الحديثة أبرزها[2]:

1- التدريب بواسطة الحاسوب (computer-based training):

يعد التدريب بواسطة الحاسوب من أبرز الأساليب الحديثة التي تعتمد على استعمال الأنظمة المعلوماتية تقديم

[1] زينب فرج الله، بن صويلح ليليا، نفس المرجع السابق، ص334 .

[2] محمد علون، عيساوي سهام،حوحو فطوم، **دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية**، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، المجلد 01، العدد 01 ،2017، 131-132 .

المحتوى التدريبي، حيث يتيح هذا النوع من التدريب للموظفين اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية بكفاءة، كما يتميز بإمكانية تقييم لأداء المتدربين بشكل مستمر، فضلا عن سهولة تحديث البرامج التدريبية بما يتماشى مع متطلبات العمل.

2- التدريب بواسطة الفيديو (Interactive vidéo Training) :

يقوم هذا الأسلوب على استخدام الوسائط المتعددة التي تجمع بين الصوت والصورة والحركة، مما يعزز من درجة تفاعل المتدرب مع المادة العلمية، ويساهم هذا النوع من التدريبة في تحسين مستوى الفهم والاستيعاب من خلال توفير تغذية راجعة فورية، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على فعالية العملية التدريبية.

3- التدريب من خلال المحاكاة (Simulaed Training):

يرتكز التدريب بالمحاكاة على وضع المتدرب في بيئة افتراضية تحاكي الواقع العملي، بهدف تمكينه من اكتساب الخبرة والتدرب على أداء المهام دون التعرض لمخاطر حقيقة، ويعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب فعالية في تنمية المهارات التطبيقية خاصة في المجالات التي تتطلب دقة عالية في الأداء واتخاذ القرار.

4- التدريب عن بعد (Teleraining) :

وتستخدمه المؤسسات حاليا بكثرة، حيث يقوم بتدريب العديد من العمال وفي أماكن مختلفة باستخدام التلفزيون ومؤتمرات الفيديو والتقنيات السمعية البصرية Audio Visual Techniques، وكذلك بالاستفادة من شبكة الانترنت، والانترانت التي تسهل عملية التدريب من خلال أجهزة الحاسوب وذلك باستخدام الأقراص الصلبة CD-ROM) التي تحتوي على برامج تدريبية معدة مسبقا، ومن ثم نقلها الى الافراد بحيث يستفيدون منها في وقت الحاجة على أن تبقى سلطة تغيير البرنامج التدريبي بيد الإدارة المركزية بالمؤسسة.

كما أن هناك أيضا أساليب أخرى تتمثل في[1]:

1- التعلم التكيفي القائم على الذكاء الاصطناعي : (AI) أحدث الذكاء الاصطناعي ثورة في قطاع التدريب عبر تقديم تجارب تعلم مخصصة تقوم المنصات المدعومة بالذكاء الاصطناعي بمراقبة تقدم الموظف وتعديل المحتوى بناءً على ذلك، مما يسمح لكل فرد بالدراسة بالسرعة التي تناسبه ،تستخدم هذه الأنظمة خوارزميات لتحليل نقاط القوة والضعف وأساليب التعلم، لتقديم توصيات محددة تضمن تلقي تدريب مستهدف.

[1] Harrison Mitcgel. (2026-March 6). **The Role of Technology Training development in 2026.Edstellar**.https//www.edstellar.com/blog/role-of-modren-technology-in-enployee-training.

2- التعلم المصغر :(**Micro Learning**) استراتيجية تعتمد على تجزئة المعرفة إلى وحدات معرفية مكثفة وقصيرة المدى، مما يتوافق مع القدرات الاستيعابية للموظفين ويسمح بدمج التعلم ضمن الجدول الزمني اليومي دون إخلال بالمهام الوظيفية.

3- تطبيقات التعلم عبر الهاتف المحمول : أدى انتشار الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية إلى سهولة تقديم التدريب للموظفين عبر الأجهزة المحمولة. بالإضافة إلى ذلك، يتيح التعلم المتنقل للموظفين الوصول إلى المواد التدريبية في أي وقت ومن أي مكان، مما يزيد من مرونة التدريب وراحته .تُمكن هذه التطبيقات من التعلم أثناء التنقل، وتوفر الوصول إلى الفيديوهات والاختبارات والمحتوى التفاعلي، كما يمكنها دمج عناصر "اللعب " (Gamification) لزيادة التفاعل.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي الذي يعتبر المنظومة السلوكية والنتائج العملية الناتجة عن بذل الأفراد لجهودهم الفكرية والبدنية داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة ، مع التطرق إلى مختلف أنواعه (الكلي والجزئي، الداخلي والخارجي وأنماطه أداء المهمة والأداء السياقي، والأداء السلبي والمتكيف، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل على ماهية تقييم الأداء بوصفه عملية إدارية دورية تهدف إلى قياس وتحليل سلوك الموظف ومخرجاته ، مع الإشارة إلى معاييره الموضوعية والسلوكية ومراحله التنفيذية وصولا إلى استعراض الصعوبات التنظيمية والتحيزات الشخصية التي قد تعيق دقة وموضوعية هذه العملية.

تم التركيز على متغير التغير التكنولوجي كمحرك ديناميكي حديث ، والذي قسم أثره في تحسين الأداء إلى أبعاد تقنية وتدريبية أساسية تمثلت في الإدارة الإلكترونية كأداة لكسر البيروقراطية وتحقيق السرعة والمرونة في الأداء ، وأنظمة المعلومات الرقمية لضمان الدقة والرقابة المستمرة والحد من الأخطاء ، بالإضافة إلى الأساليب التدريبية المعاصرة القائمة على الحاسوب، المحاكاة الافتراضية والذكاء الاصطناعي لتطوير المهارات التطبيقية للموظفين، حيث كل بعد من هذه الأبعاد التكنولوجية يعمل كرافعة لتعزيز الأداء الوظيفي وتطوير إدارة الموارد البشرية ، بدء من تقليص الأعمال الروتينية وتحسين جودة وكمية المخرجات ، وصولا إلى دعم قدرات التعلم المستمر والتكيف السريع والحد من الأنشطة المهدرة للوقت والجهد والتي تضر بالعامل والمؤسسة على حد سواء.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول أثر التغير التكنولوجي على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية _بلدية سيدي نعمان_ المدية

تمهيد:

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتغطية الجوانب النظرية التي تم تناولها في الفصل النظري، وبهدف الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية، حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية، نسعى من خلالها على معرفة أثر التغير التكنولوجي على عينة من موظفي بلدية سيدي نعمان، ولتحقيق ذلك اعتمدنا على إعداد استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تشمل محاور الدراسة، وقد وزعت هذه الاستمارات على عينة الدراسة والمتمثلة في موظفي البلدية، وانطلاقا من إجابات أفراد العينة تم تحليل النتائج للتأكد من صحة الفرضيات، وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: التقديم بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

المبحث الأول: التقديم العام لبلدية سيدي نعمان

من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره الأكثر ملائمة لهذه الدراسة، وذلك من خلال إجراء مسح مكتبي وكذا الاطلاع على مختلف الدراسات والبحوث النظرية والميدانية السابقة وذلك من أجل وضع إطار نظري للوقوف عند أهم الدراسات بغية تأطير إشكالية الدراسة، أما على صعيد البحث الميداني فقد تم تحليل كافة البيانات التي تم تجميعها من الإجابة على الاستبيان وذلك للوصول إلى نتائج من خلالها الإجابة على التساؤلات التي طرحتها الدراسة.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة

يتطلب التعرف على بلدية سيدي نعمان تناول نشأتها وتقديم لمحة موجزة عن تاريخها، بالإضافة إلى عرض هيكلها التنظيمي، كما يشمل ذلك التعريف موقعها، حدودها، مساحتها، الطابع والميزة، بالإضافة إلى هيئاتها.

الفرع الأول: تقديم بلدية سيدي نعمان:

تعريف البلدية: طبقا للمرسوم رقم11/10 المؤرخ في 2011/11/22 المتعلق بالبلدية فقد تم تعريفها في كل من المادتين01-02 على أنها[1]:

المادة 01: البلدية هي الجماعات الإقليمية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب قانون.

المادة 02: البلدية هي القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان لممارسة المواطنة وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية.

الفرع الثاني: تعريف بلدية سيدي نعمان ويتمثل فيما يلي:

1-تعريف البلدية تاريخيا :

يعود تاريخ إنشاء بلدية سيدي نعمان إلى عام1890 حيث كانت تسمى في الفترة الممتدة بين 1890 إلى 1957 بدوار التيارة بلدية سيدي نعمان المختلطة وسميت كذلك بخميس التيارة نسبة إلى سوق قديم كان يقام

[1] طبقا للمرسوم رقم 11/10 المؤرخ في 10/22 /2011 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية العدد 37 .

في هاته المنطقة ولا يزال إلى غاية اليوم، وفي سنة 1964 سميت بالبلدية المختلطة العمارية، وأعطيت حدود لإقليمها الرسمية خلال التقسيم الإداري لسنة 1984 لتصبح باسم سيدي نعمان نسبة إلى ولي صالح.

2_ الموقع والمساحة[1]:

تقع بلدية سيدي نعمان جنوب شرق ولاية المدية على بعد 53كلم في المنحدر الجنوبي التلى بالتماس مع سهل بني سليمان ويبلغ ارتفاعها 700 متر عن مستوى البحر ويزداد كلما اتجهنا شمالا ليصل إلى أكثر من 1000 متر، كما تبلغ مشاحة بلدية سيدي نعمان 163 كلم2 .

3_ الحدود :

_ من الشمال بلديتي بوشراحيل وبعطة.

_ من الجنوب بلديتي خمس جوامع وأولاد زايد.

_ من الشرق بلدية بوسكن.

_ من الغرب بلديتي العمارية وأولاد إبراهيم.

_ تعداد السكان حسب إحصائيات2022 :23542 نسمة.

_ يضم المجلس الشعبي البلدي 15 عضو.

4_ الطابع والميزة :

أهم ما يميز المنطقة هو الطابع الفلاحي حيث تعرف البلدية بطابعها الزراعي والرعوي.

الفرع الثالث: أهمية بلدية سيدي نعمان: تتمثل أهمية بلدية سيدي نعمان فيما يلي:

- تشجيع المشروعات التنموية والتطويرية.

- العمل على رفع قدرة الجهاز البلدي وكفاءته.

-توفير خدمات حياتية أفضل للمواطنين.

[1] مقابلة مع رئيس المصلحة.

-تشجيع المشاركة المجتمعية في إدارة العمل.

- توفير فرص عمل.

- تلعب دورا حاسما في تنمية العقار الصناعي والفلاحي وتوزيعه لدفع عجلة الإنتاج الوطني.

- حفظ النظام العام والأمن.

- إدارة الأسواق الجوارية، المذابح البلدية، المواقف، المساحات الخضراء، والتي تعتبر مصادر دخل للميزانية البلدية.

المطلب الثاني: هيئات بلدية سيدي نعمان:

تنص المادة 15 من قانون أن البلدية 11/ 10 تتوفر على هيئة مداولة تتمثل في المجلس الشعبي البلدي، وهيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي، بالإضافة إلى إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية، حيث يعبر م.ش.ب الإطار الذي يعبر فيه الشخص عن الديمقراطية عن طريق عملية الانتخاب التي تسير وفق معايير محددة منها، انخفاض عدد الأعضاء لأقل من النصف، وعن الاستقالة الجماعية لجميع أعضاء المجلس الممارسين، والاختلاف الخطير بين الأعضاء وصم بلديات لبعضها وتجزئته.

1_ رئيس المجلس الشعبي البلدي :

طبقا للمادة 15من قانون البلدية 11- 10هو المسؤول الأول عن تسيير شؤون البلدية وعليه تنفيذ مداولات المجلس الشعبي البلدي.

وينتخب رئيس المجلس الشعبي البلدي من بين أعضاء المجلس الذين تحصلوا على غالبية الأصوات، ويتولى منصبه لمدة خمسة سنوات وهي مددة المجلس الشعبي البلدي.

2_ المجلس الشعبي البلدي :

هو جهاز للمداولة يتكون من المجلس الشعبي والهيئة التنفيذية يتألف من عدد يتراوح حسب البلديات كما تنص المادة 80 من القانون العضوي رقم: 16_10 المتعلق بنظام الانتخابات من:

الجدول رقم (01) تعداد الأعضاء المنتخبين في المجالس الشعبية البلدية

عدد الأعضاء	التعداد السكاني/ نسمة
13	أقل من 10000
15	بين 10000 إلى 20000
19	بين 20001 إلى 50000
23	بين 50001 إلى 100000
33	بين 100001 إلى 200000
43	أكثر من 200001

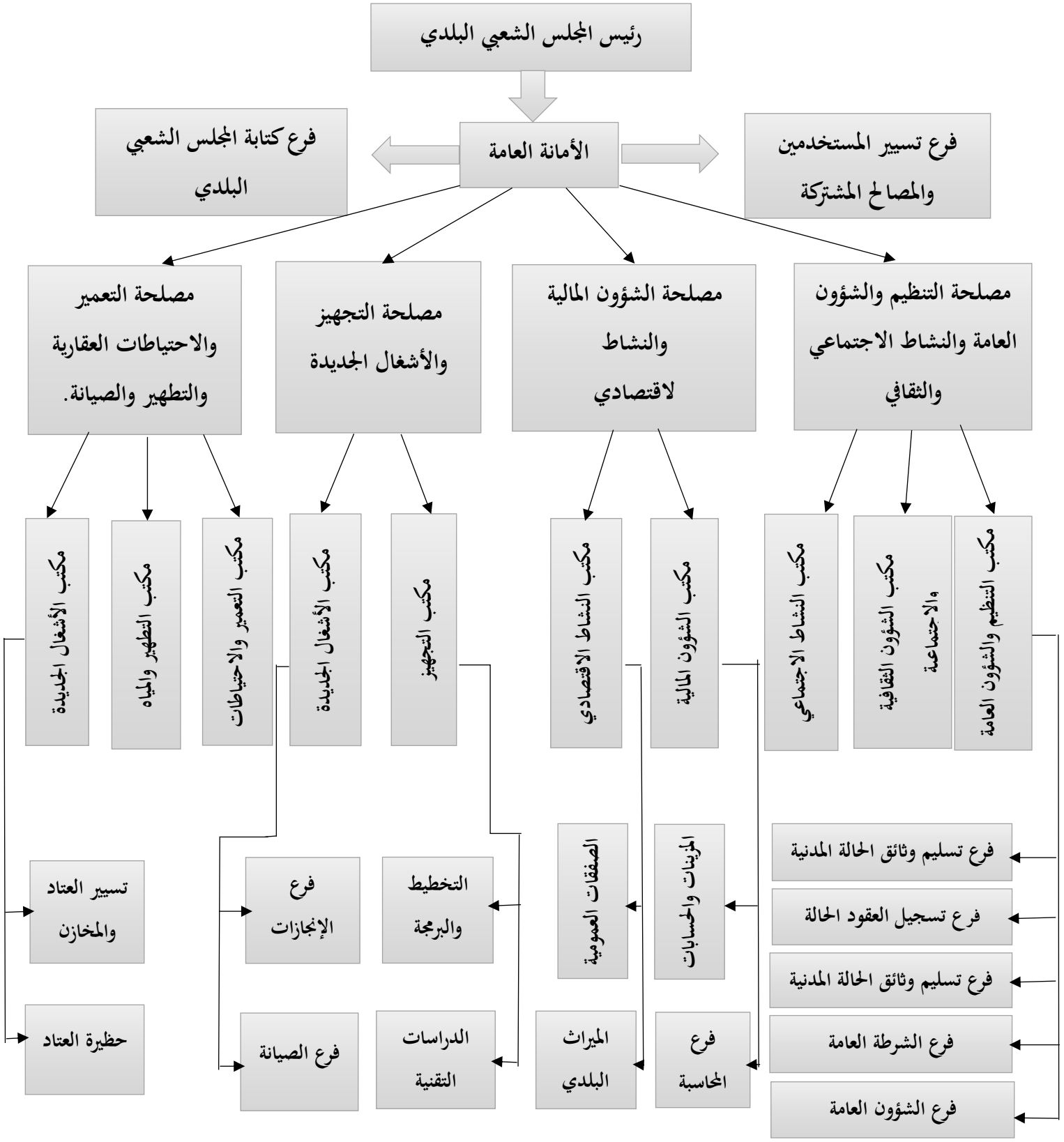
المصدر: من إعداد الباحث حسب المادة 80 من القانون العضوي رقم 10/16المتعلق بنظام الانتخابات

وينتخب المجلس الشعبي البلدي لمدة 5 سنوات بطريقة الإقتراع النسبي تفضيلي دون المزج على القائمة المفتوحة وبتصويت من قبل جميع سكان البلدية بالاقتراع العام المباشر والسري.

ومن أجل أن يحق للمواطن أن يكون مرشحا يجب أن تتوفر فيه بعض الشروط منها ما نصت عليه المادة 78 من قانون الانتخابات وهي أن تكون له أهمية الانتخاب ومنها ما نصت عليه المادة 72 من القانون العضوي رقم 12/ 01 المتعلق بنظام الانتخابات، وهي تمثل في وجود المواطن المرشح ضمن قائمة مقبولة صراحة من طرف حزب أو عدة أحزاب.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية سيدي نعمان

الشكل (05): الهيكل التنظيمي لبلدية سيدي نعمان



المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة:

بعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة وطبيعتها وميزتها وأهميتها وهيكلها التنظيمي، سنحاول في هذا المبحث التعرف على الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، وذلك من خلال تقديم أدوات جمع البيانات المستخدمة في إطار الدراسة والوسائل المعتمدة للقيام بهذه الدراسة وتحليل النتائج.

المطلب الأول: عينة وأداة الدراسة

أ-عينة الدراسة

- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين والعمال التابعين لبلدية سيدي نعمان والذي يبلغ عددهم 240 عامل.

- **العينة :** تم اخيار عينة الدراسة بطريقة العينة القصدية، حيث تم انتقاء 40 موظفا من مجتمع الدراسة بناء على توفرهم وامتلاكهم للمعطيات والخبرة المرتبطة بموضوع الدراسة، بما يساهم في توفير بيانات دقيقة تخدم أهداف الدراسة.

ب- أداة الدراسة:

- **المقابلة:** تعد المقابلة أداة منهجية ذات أهمية بالغة في الحصول على المعلومات المطلوبة، وهي تعرف بأنها " محادثة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف معينة[1].
- **الاستبيان:** اعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسية في البحث وهو يعرف على أنه وسيلة من وسائل جمع البيانات، وتعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد، أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيه وإعادته ثانية[2].

بهدف جمع المعلومات اللازمة والكافية للوصول إلى نتائج صحيحة لذا قمنا بصياغة مجموعة من الأسئلة الأولية بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع، ثم تم تعديلها مع الأستاذ المشرف، حيث تضمن الاستبيان 34 سؤال مقسم على ثلاث محاور كانت متطابقة تماما مع تساؤلات الدراسة، حيث ثم توزيعه عل عينة من العمال في مختلف المستويات الإدارية.

---

[1] موريس أنجريس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**: تدريبات علمية، دار القصبة للنشر، الجزائر،2004 ، ص 184.

[2] عبد الله محمد الشريف، **مناهج البحث العلمي دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية**، مؤسسة الثقافية الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص .119

المطلب الثاني: خصائص العينة:

الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

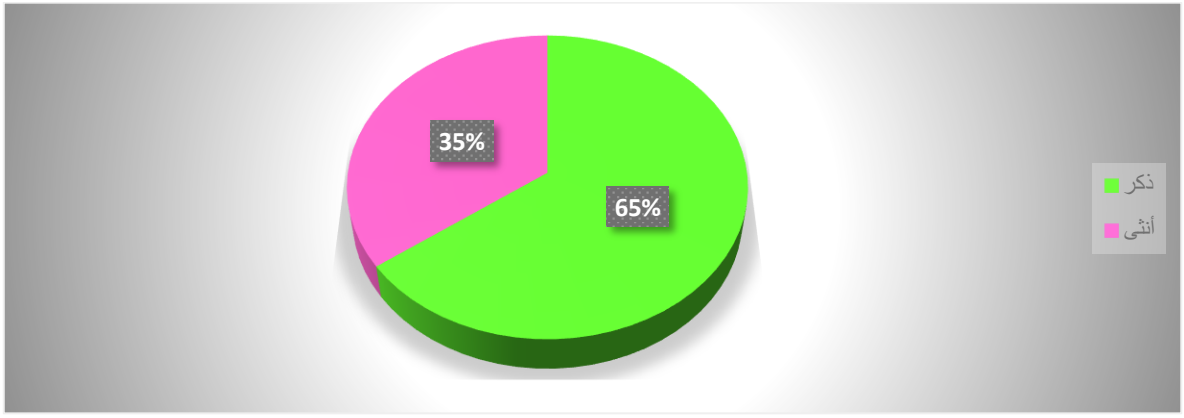
يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب المتغير

الجدل رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير.

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	26	65,0
	أنثى	14	35,0
	المجموع	40	100,0

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير.



الشكل رقم (**06**): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير.

يتضح من خلال الجدول أن فئة الذكور هي الأكثر تمثيلا في عينة الدراسة، حيث بلغ تكرارها 26 فردا بنسبة قدرت بـ (65,0%)، تليها فئة الإناث بتكرار بلغ 14 فردا وبنسبة (35,0%)، وتشير هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة يغلب عليها الأفراد من جنس الذكور.

الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

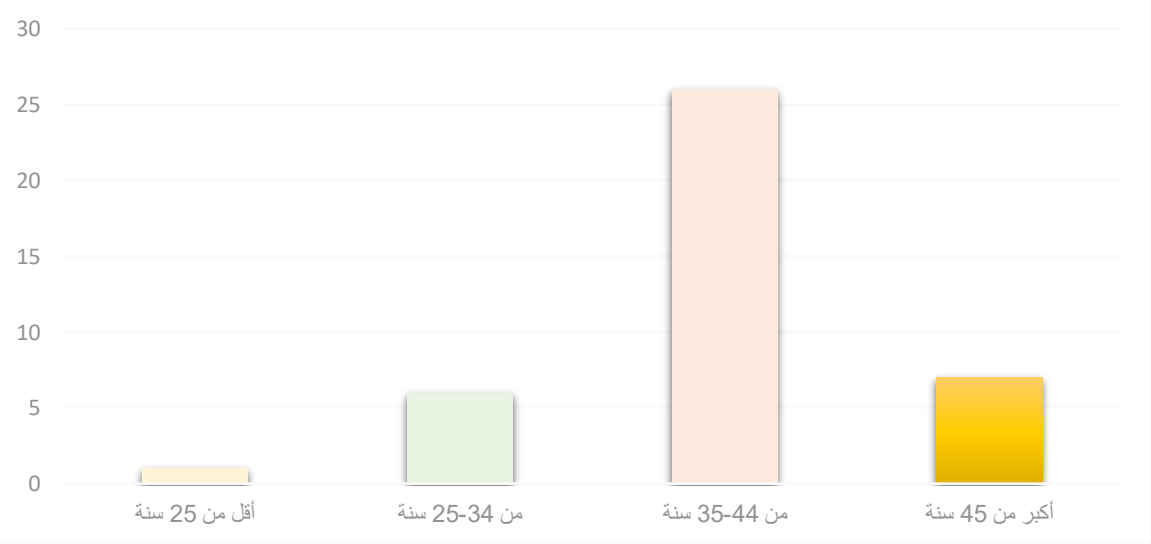
يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب المتغير

الجدل رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	أقل من 25 سنة	1	2,5
	من 25-34 سنة	6	15,0
	من 35-44 سنة	26	65,0
	أكبر من 45 سنة	7	17,5
	المجموع	40	100,0

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير.



الشكل رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير.

يتضح من خلال الجدول أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلا في عينة الدراسة هي فئة من 35 إلى 44 سنة، حيث بلغ تكرارها 26 فردا بنسبة قدرت بـ (65,0%)، تليها فئة أكبر من 45 سنة بتكرار بلغ 7 أفراد وبنسبة (17,5%)، في حين جاءت فئة من 25 إلى 34 سنة في المرتبة الثالثة بتكرار قدره 6 أفراد وبنسبة (15,0%)، أما فئة أقل من 25 سنة فقد سجلت أدنى نسبة تمثيل، حيث بلغ عدد أفرادها فردا واحدا بنسبة (2,5%)،

وتشير هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة يغلب عليها الأفراد المنتمون إلى الفئة العمرية المتوسطة، خاصة فئة من 35 إلى 44 سنة.

الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

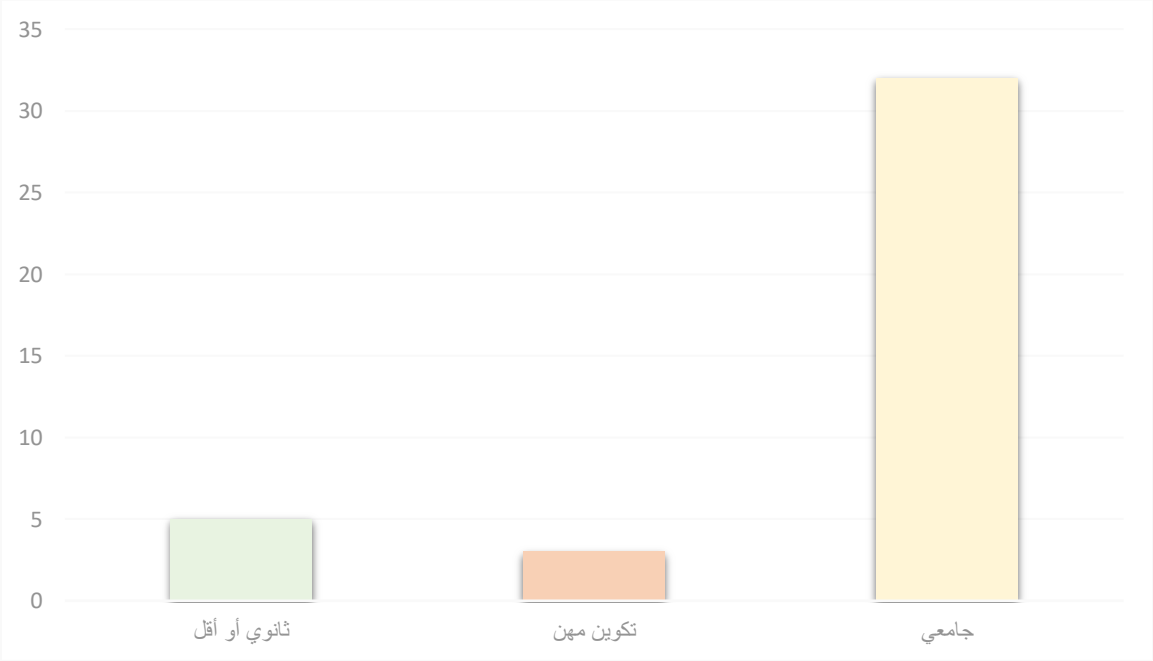
يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب المتغير

الجدل رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	5	12,5
	تكوين مهن	3	7,5
	جامعي	32	80,0
	المجموع	40	100,0

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير.



الشكل رقم (**08**): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير.

يتضح من خلال الجدول أن فئة المستوى الجامعي هي الأكثر تمثيلا في عينة الدراسة، حيث بلغ تكرارها 32 فردا بنسبة قدرت بـ (80,0%)، تليها فئة ثانوي أو أقل بتكرار بلغ 5 أفراد وبنسبة (12,5%)، في حين

جاءت فئة تكوين مهني في المرتبة الثالثة والأخيرة بتكرار قدره 3 أفراد وبنسبة (7,5%)، وتشير هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة يغلب عليها الأفراد ذوو المستوى التعليمي الجامعي.

الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

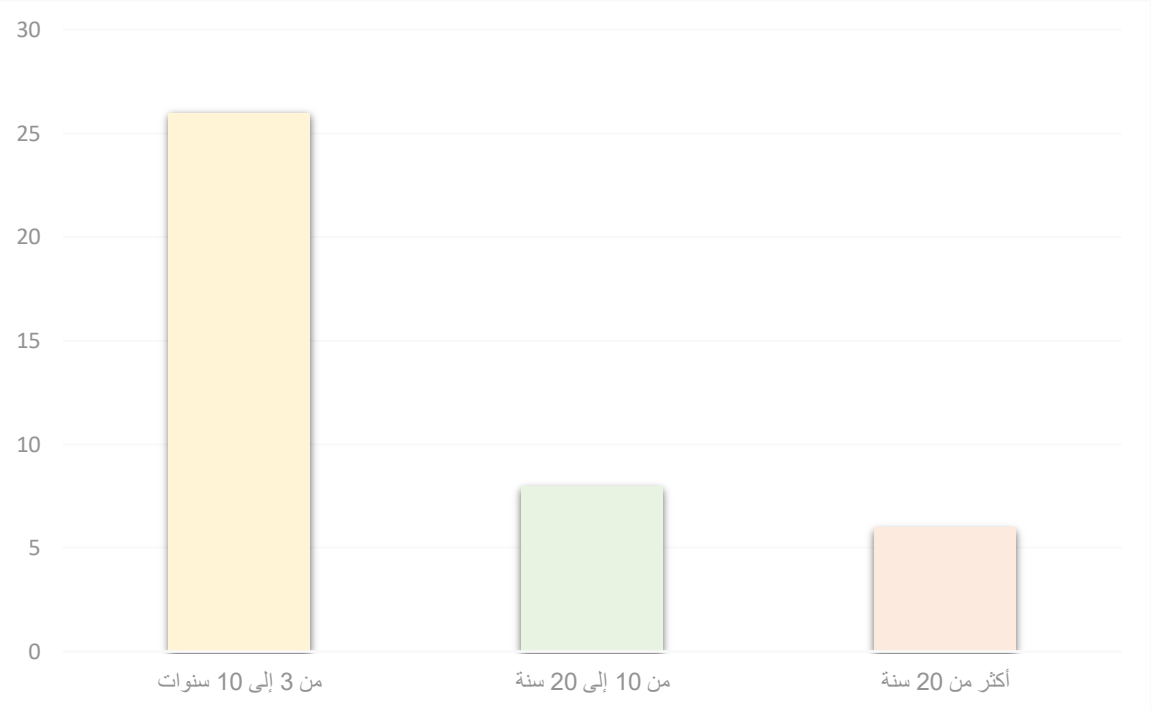
يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب المتغير

الجدل رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الخبرة المهنية	من 3 إلى 10 سنوات	26	65,0
	من 10 إلى 20 سنة	8	20,0
	أكثر من 20 سنة	6	15,0
	المجموع	40	100,0

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير.



الشكل رقم (**09**): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير.

يتضح من خلال الجدول أن فئة من 3 إلى 10 سنوات هي الأكثر تمثيلا في عينة الدراسة، حيث بلغ تكرارها 26 فردا بنسبة قدرت بـ (65,0%)، تليها فئة من 10 إلى 20 سنة بتكرار بلغ 8 أفراد وبنسبة (20,0%)، في حين جاءت فئة أكثر من 20 سنة في المرتبة الثالثة والأخيرة بتكرار قدره 6 أفراد وبنسبة (15,0%)، وتشير هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة يغلب عليها الأفراد ذوو الخبرة المهنية من 3 إلى 10 سنوات.

الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة حسب متغير المصلحة التي تعمل بها:

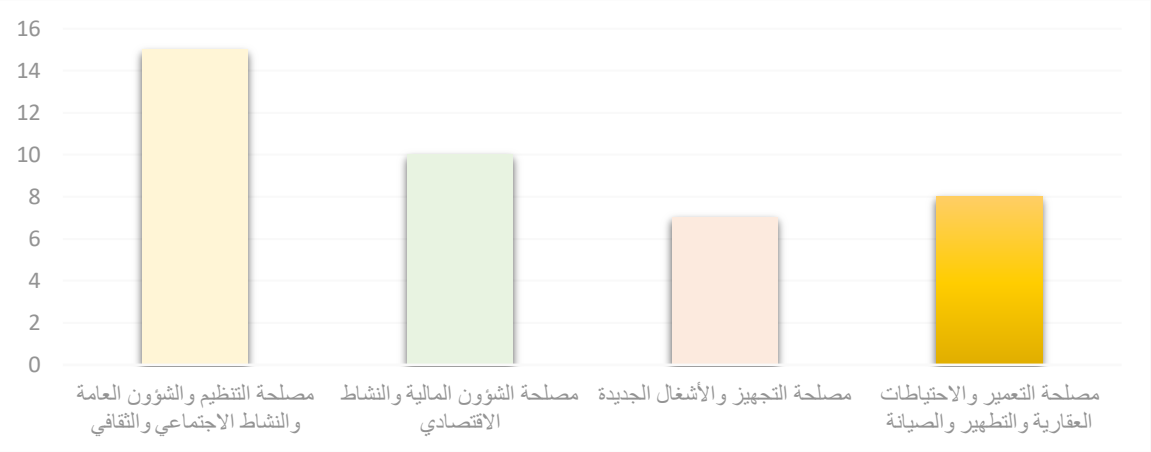
يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب المتغير

الجدل رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
المصلحة التي تعمل بها	مصلحة التنظيم والشؤون العامة والنشاط الاجتماعي والثقافي	15	37,5
	مصلحة الشؤون المالية والنشاط الاقتصادي	10	25,0
	مصلحة التجهيز والأشغال الجديدة	7	17,5
	مصلحة التعمير والاحتياطات العقارية والتطهير والصيانة	8	20,0
	المجموع	40	100,0

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير.



الشكل رقم (**10**): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير.

يتضح من خلال الجدول أن فئة مصلحة التنظيم والشؤون العامة والنشاط الاجتماعي والثقافي هي الأكثر تمثيلا في عينة الدراسة، حيث بلغ تكرارها 15 فردا بنسبة قدرت بـ (37,5%)، تليها فئة مصلحة الشؤون المالية والنشاط الاقتصادي بتكرار بلغ 10 أفراد وبنسبة (25,0%)، في حين جاءت فئة مصلحة التعمير والاحتياطات العقارية والتطهير والصيانة في المرتبة الثالثة بتكرار قدره 8 أفراد وبنسبة (20,0%)، أما فئة مصلحة التجهيز والأشغال الجديدة فقد سجلت أدنى نسبة تمثيل، حيث بلغ عدد أفرادها 7 أفراد بنسبة (17,5%)، وتشير هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة يغلب عليها الأفراد العاملون بمصلحة التنظيم والشؤون العامة والنشاط الاجتماعي والثقافي.

الفرع السادس: متغير هل تستخدم تكنولوجيا المعلومات في أداء مهامك الوظيفية؟:

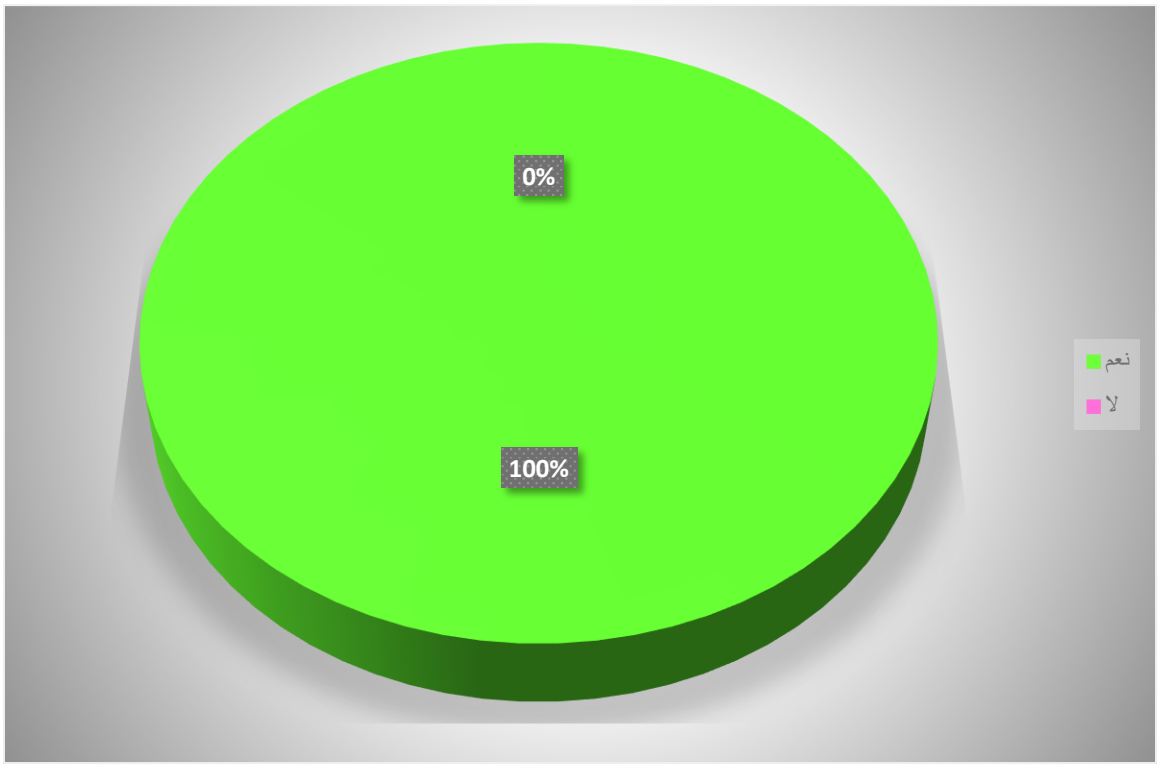
يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب المتغير

الجدل رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير.

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
هل تستخدم تكنولوجيا المعلومات في أداء مهامك الوظيفية؟	نعم	40	100,0
	لا	0	0
	المجموع	40	100,0

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير.



الشكل رقم (**11**): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير.

يتضح من خلال الجدول أن فئة الأفراد الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات في أداء مهامهم الوظيفية هي الأكثر تمثيلا في عينة الدراسة، حيث بلغ تكرارها 40 فردا بنسبة قدرت بـ (100,0%)، في حين سجلت فئة الأفراد الذين لا يستخدمون تكنولوجيا المعلومات أدنى نسبة تمثيل، حيث بلغ عدد أفرادها 0 فرد بنسبة (0%)، وتشير هذه النتائج إلى أن جميع أفراد عينة الدراسة يستخدمون تكنولوجيا المعلومات في أداء مهامهم الوظيفية

المطلب الثالث: أدوات الدراسة:

الفرع الأول: أدوات البحث:

استخدم الباحث استبيان يتكون من محورين أساسين هي: المحور الأول يتعلق بمتغير واقع التغير التكنولوجي في المؤسسة بـ 12 عبارة، والذي ينقسم بدوره إلى ثلاثة أبعاد، بعد الأجهزة والمعدات بـ 4 عبارات، بعد البرمجيات بـ 4 عبارات، بعد الشبكات بـ 4 عبارات، المحور الثاني يتعلق بمتغير: الأداء الوظيفي بـ 16 عبارة، والذي ينقسم بدوره إلى أربعة أبعاد، بعد حجم الأداء بـ 4 عبارات، بعد جودة الأداء بـ 4 عبارات، بعد كفاءة الأداء بـ 4 عبارات، بعد سرعة الأداء بـ 4 عبارات، بحيث بلغ عدد عبارات الاستبيان ككل 28 عبارة..

وقد تم إعداد أسئلة الاستبيان على أساس مقياس" ليكارث الخماسي" الذي يتيح للمستجيب اختيار واحدة من خمس إجابات محتملة، مما يساعد الباحث على تحديد أراء أفراد العينة وترميز إجاباتهم لفقرات الاستبيان، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (08): أوزان الاستجابات حسب مقياس ليكارث الخماسي.

/	1.80–1	1.81–2.60	2.61–3.40	3.41–4.20	4.21–5
العبار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التقييم	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية:

اعتمد الباحث على برنامج (Spss V27) في تحليل نتائج البحث على الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، معامل الثبات ألفاكرونباخ، معامل التجزئة النصفية، معادلة جثمان للتجزئة النصفية، تحليل الانحدار الخطي البسيط.

الفرع الثالث: اختبار أداة الدراسة:

1عبارة 25	05	0	+1	عبارة 26	05	0	+1	عبارة 27	05	0	+1
عبارة 28	05	0	+1								

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

يتضح من الجدول أن جميع العبارات حصلت على قيمة معامل صدق محتوى (+1)، وهو ما يعكس اتفاقا تاما بين المحكمين حول صلاحية العبارات وقدرتها على قياس الأبعاد المستهدفة، مما يدل على تمتع استمارة الاستبيان بدرجة عالية من صدق المحتوى، ومنه يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

قام الباحث أيضا باختبار صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة ضمن المحور الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون؛ للتحقق من قوة العلاقة بين كل عبارة والمحور المرتبطة به، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدولين التاليين:

الجدول (10): نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور واقع التغير التكنولوجي في المؤسسة.

العبارة	معامل الارتباط (r)	الدلالة	العبارة	معامل الارتباط (r)	الدلالة
عبارة 1	0,374	0,018	عبارة 7	0,397	0,011
عبارة 2	0,461	0,003	عبارة 8	0,586	0,000
عبارة 3	0,474	0,002	عبارة 9	0,429	0,006
عبارة 4	0,512	0,001	عبارة 10	0,525	0,000
عبارة 5	0,503	0,001	عبارة 11	0,567	0,000
عبارة 6	0,505	0,001	عبارة 12	0,294	0,049

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات المحور أظهرت علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائيا مع المحور الذي تنتمي إليه، إذ جاءت جميع قيم معاملات الارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\propto \leq$ 0,05)، وعليه يمكن القول إن جميع عبارات هذا المحور تتمتع بدرجة مقبولة من الاتساق الداخلي، مما يعزز من صدق الأداة المستخدمة في الدراسة.

الجدول (11): نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الأداء الوظيفي.

العبارة	معامل الارتباط (r)	الدلالة	العبارة	معامل الارتباط (r)	الدلالة
عبارة 13	0,298	0,049	عبارة 21	0,360	0,022
عبارة 14	0,284	0,049	عبارة 22	0,575	0,000
عبارة 15	0,278	0,049	عبارة 23	0,499	0,001
عبارة 16	0,256	0,050	عبارة 24	0,508	0,001
عبارة 17	0,417	0,007	عبارة 25	0,493	0,001
عبارة 18	0,562	0,000	عبارة 26	0,564	0,000
عبارة 19	0,493	0,001	عبارة 27	0,687	0,000
عبارة 20	0,409	0,009	عبارة 28	0,542	0,000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات المحور أظهرت علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائيا مع المحور الذي تنتمي إليه، إذ جاءت جميع قيم معاملات الارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\propto \leq$ 0,05)، وعليه يمكن القول إن جميع عبارات هذا المحور تتمتع بدرجة مقبولة من الاتساق الداخلي، مما يعزز من صدق الأداة المستخدمة في الدراسة.

مما سبق يمكن القول إن استمارة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، مما يعزز من صلاحية هذه أداة في قياس متغيرات الدراسة بدقة وموضوعية، وهي بالفعل مناسبة لقايس ما وضعت لقياسه في الأصل.

قام الباحث بالإضافة إلى ما سبق باختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية له، وذلك بهدف التحقق من مدى انسجام الأبعاد مع البناء الكلي للأداة، ويعد معامل الارتباط القوي والمعنوي مؤشرا على تمتع الأداة بدرجة عالية من الصدق البنائي، وقد جاءت النتائج كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول (12): اختبار الصدق البنائي لأبعاد محور واقع التغير التكنولوجي في المؤسسة.

علاقة الارتباط		معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة
محور واقع التغير التكنولوجي في المؤسسة	بعد الأجهزة والمعدات	0,664	0,000
	بعد البرمجيات	0,796	0,000
	بعد الشبكات	0,769	0,000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

تظهر نتائج الجدول أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\propto \leq$ 0,05)، حيث تراوحت قيمتها بين (0,664) و(0,796)، وهو ما يعكس قوة الارتباط من متوسطة إلى قوية بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية لأبعاده، وعليه يمكن القول إن أبعاد هذا المحور تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق البنائي.

جدول (13): اختبار الصدق البنائي لأبعاد محور الأداء الوظيفي.

علاقة الارتباط		معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة
محور الأداء الوظيفي	بعد حجم الأداء	0,391	0,013
	بعد جودة الأداء	0,718	0,000
	بعد كفاءة الأداء	0,827	0,000
	بعد سرعة الأداء	0,751	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

تظهر نتائج الجدول أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\propto \leq$ 0,05)، حيث تراوحت قيمتها بين (0,391) و(0,827)، وهو ما يعكس قوة الارتباط من متوسطة إلى قوية بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية لأبعاده، وعليه يمكن القول إن أبعاد هذا المحور تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق البنائي.

جدول (13): اختبار الصدق البنائي لأبعاد الاستبيان.

علاقة الارتباط		معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للاستبيان	محور واقع التغير التكنولوجي	0,771	0,000
	محور الأداء الوظيفي	0,858	0,000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

تظهر نتائج الجدول أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05)، حيث تراوحت قيمتها بين (0,771) و(0,858)، وهو ما يعكس قوة الارتباط قوية بين الدرجة الكلية للاستبيان والدرجة الكلية لمحاوره، وعليه يمكن القول إن محاور هذا الاستبيان تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق البنائي.

مما سبق يمكن القول إن استمارة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي، مما يجعلها صالحة لقياس المتغيرات المستهدفة بدقة وموضوعية، وهي بالفعل مناسبة لقايس لما وضعت لقياسه في الأصل.

أظهرت نتائج اختبارات الصدق المعتمدة أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى عال من الصدق بمختلف أنواعه، حيث تحقق لها صدق المحتوى وفق معادلة لوشي، وصدق الاتساق الداخلي، والصدق البنائي، وهو ما يعزز صلاحية استمارة الاستبيان وموثوقيتها في قياس متغيرات الدراسة.

2- ثبات الأداة :

قام الباحث بحساب ثبات أداة الاستبيان، والذي يقصد به مدى استقرار المقياس واتساق نتائجه، بحيث يعطي النتائج نفسها عند إعادة تطبيقه على العينة ذاتها وفي ظل الظروف نفسها، ولقياس ثبات الأداة، تم الاعتماد على طريقتين.

حيث استخدمت في الطريقة الأولى معادلة معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، وقد جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (14): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

/	عدد العبارات	معامل ألفارونباخ
محور واقع التغير التكنولوجي	12	0,698
محور الأداء الوظيفي	16	0,692
الاستبيان ككل	28	0,742

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

أظهرت النتائج الواردة في الجدول أن قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان المختلفة تراوحت بين (0,692) و(0,698)، في حين بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0,742)، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة مرتفعة من الثبات.

أما في الطريقة الثانية، فقد اعتمد الباحث على أسلوب التجزئة النصفية لقياس ثبات أداة الدراسة، وذلك من خلال تقسيم فقرات الاستبيان إلى نصفين (العبارات الفردية مقابل العبارات الزوجية)، ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصفين، وبعد ذلك تم تصحيح قيمة معامل الارتباط باستخدام معادلة سبيرمان براون في حال تساوي التباين أو معامل ألفا كرونباخ بين النصفين، أو باستخدام معامل جيتمان للتجزئة النصفية في حال عدم تساوي التباين أو معامل ألفا كرونباخ بينهما، وقد أسفرت هذه الإجراءات عن النتائج موضح في الجدول التالي:

جدول (15): ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية.

معامل الارتباط	تصحي المعامل بمعادلة جيثمان للتجزئة النصفية	حجم العينة
0,686	0,796	91

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط لاستمارة الاستبيان بلغت (0,686)، وبعد تصحيح هذه القيمة باستخدام معامل جيتمان للتجزئة النصفية نظرا لعدم تساوي التباين ومعامل ألفا كرونباخ بين نصفي الاستبيان ارتفعت إلى (0,796)، وهي قيمة مرتفعة تعكس تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات، مما يعزز من إمكانية الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية بثقة.

تظهر نتائج اختبارات الثبات المعتمدة أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات بمختلف أساليبه، حيث تحقق لها ثبات معامل ألفا كرونباخ وثبات التجزئة النصفية، وهو ما يعكس صلاحية استمارة الاستبيان وموثوقيتها في قياس متغيرات الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

المطلب الأول: تحليل نتائج محور واقع التغير التكنولوجي في المؤسسة:

الفرع الأول: تحليل نتائج بعد الأجهزة والمعدات:

يعرض الجدول التالي نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد، بهدف التعرف على مستوى استجابات أفراد العينة نحوه.

جدول (16): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	النتيجة
عبارة 1	4,60	0,496	مرتفعة جدا	موافق بشدة
عبارة 2	4,28	0,452	مرتفعة جدا	موافق بشدة
عبارة 3	4,33	0,526	مرتفعة جدا	موافق بشدة
عبارة 4	4,20	0,687	مرتفعة	موافق
بعد الأجهزة والمعدات	4,350	0,375	مرتفعة جدا	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

تشير النتائج إلى أن عبارات بعد الأجهزة والمعدات قد تحصلت على درجات موافقة مرتفعة ومرتفعة جدا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4,20) و(4,60)، وقد سجلت العبارة (1) أعلى متوسط حسابي بلغ (4,60) بانحراف معياري قدره (0,496)، مما يعكس مستوى موافقة مرتفعا جدا عليها واتجاها إيجابيا نحوها، تليها العبارة (3) بمتوسط حسابي بلغ (4,33) وانحراف معياري قدره (0,526)، وهو ما يعكس أيضا درجة موافقة مرتفعة جدا واتجاها إيجابيا نحوها، في حين سجلت العبارة (4) أدنى متوسط حسابي بلغ (4,20) بانحراف معياري قدره (0,687)، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة واتجاها إيجابيا نحوها.

في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قيمة (4,350) بانحراف معياري قدره (0,375)، ما يدل على درجة موافقة مرتفعة جدا واتجاه إيجابي عام لدى أفراد العينة نحو بعد الأجهزة والمعدات، وهو ما يؤكد أن هذا البعد يحظى بتقييم إيجابي جدا من قبل أفراد العينة.

الفرع الثاني: تحليل نتائج بعد البرمجيات:

يعرض الجدول التالي نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد، بهدف التعرف على مستوى استجابات أفراد العينة نحوه.

جدول (17): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	النتيجة
عبارة 5	4,03	0,974	مرتفعة	موافق
عبارة 6	4,25	0,776	مرتفعة جدا	موافق بشدة
عبارة 7	3,93	0,694	مرتفعة	موافق
عبارة 8	3,98	0,974	مرتفعة	موافق
بعد البرمجيات	4,044	0,543	مرتفعة	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

تشير النتائج إلى أن عبارات بعد البرمجيات قد تحصلت على درجات موافقة مرتفعة ومرتفعة جدا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,93) و(4,25)، وقد سجلت العبارة (6) أعلى متوسط حسابي بلغ (4,25) بانحراف معياري قدره (0,776)، مما يعكس مستوى موافقة مرتفعا جدا عليها واتجاها إيجابيا نحوها، تليها العبارة (5) بمتوسط حسابي بلغ (4,03) وانحراف معياري قدره (0,974)، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة واتجاها إيجابيا نحوها، في حين سجلت العبارة (7) أدنى متوسط حسابي بلغ (3,93) بانحراف معياري قدره (0,694)، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة واتجاها إيجابيا نحوها.

في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قيمة (4,044) بانحراف معياري قدره (0,543)، ما يدل على درجة موافقة مرتفعة واتجاه إيجابي عام لدى أفراد العينة نحو بعد البرمجيات، وهو ما يؤكد أن هذا البعد يحظى بتقييم إيجابي من قبل أفراد العينة.

الفرع الثالث: تحليل نتائج بعد الشبكات:

يعرض الجدول التالي نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد، بهدف التعرف على مستوى استجابات أفراد العينة نحوه.

جدول (18): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	النتيجة
عبارة 9	4,23	0,660	مرتفعة جدا	موافق بشدة
عبارة 10	4,18	0,501	مرتفعة	موافق
عبارة 11	4,18	0,781	مرتفعة	موافق
عبارة 12	4,35	0,533	مرتفعة جدا	موافق بشدة
بعد الشبكات	4,231	0,369	مرتفعة جدا	موافق بشدة
محور واقع التغير التكنولوجي	4,209	0,322	مرتفعة	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

تشير النتائج إلى أن عبارات بعد الشبكات قد تحصلت على درجات موافقة مرتفعة ومرتفعة جدا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4,18) و(4,35)، وقد سجلت العبارة (12) أعلى متوسط حسابي بلغ (4,35) بانحراف معياري قدره (0,533)، مما يعكس مستوى موافقة مرتفعا جدا عليها واتجاها إيجابيا نحوها، تليها العبارة (9) بمتوسط حسابي بلغ (4,23) وانحراف معياري قدره (0,660)، وهو ما يعكس أيضا درجة موافقة مرتفعة جدا واتجاها إيجابيا نحوها، في حين سجلت العبارتان (10) و(11) أدنى متوسط حسابي بلغ (4,18) بانحراف معياري قدره (0,501) و(0,781) على التوالي، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة واتجاها إيجابيا نحوهما.

في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قيمة (4,231) بانحراف معياري قدره (0,369)، ما يدل على درجة موافقة مرتفعة جدا واتجاه إيجابي عام لدى أفراد العينة نحو بعد الشبكات، وهو ما يؤكد أن هذا البعد يحظى بتقييم إيجابي جدا من قبل أفراد العينة.

أما بالنسبة لمحور واقع التغير التكنولوجي، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام قيمة (4,209) بانحراف معياري قدره (0,322)، ما يدل على درجة موافقة مرتفعة واتجاه إيجابي عام لدى أفراد العينة نحو هذا المحور.

المطلب الثاني: تحليل نتائج محور الأداء الوظيفي:

الفرع الأول: تحليل نتائج بعد حجم الأداء:

يعرض الجدول التالي نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد، بهدف التعرف على مستوى استجابات أفراد العينة نحوه.

جدول (19): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	النتيجة
عبارة 13	4,30	0,608	مرتفعة جدا	موافق بشدة
عبارة 14	3,88	0,757	مرتفعة	موافق
عبارة 15	3,50	1,281	مرتفعة	موافق
عبارة 16	4,08	0,616	مرتفعة	موافق
بعد حجم الأداء	3,938	0,463	مرتفعة	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

تشير النتائج إلى أن عبارات بعد حجم الأداء قد تحصلت على درجات موافقة مرتفعة ومرتفعة جدا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,50) و(4,30)، وقد سجلت العبارة (13) أعلى متوسط حسابي بلغ (4,30) بانحراف معياري قدره (0,608)، مما يعكس مستوى موافقة مرتفعا جدا عليها واتجاها إيجابيا نحوها، تليها العبارة (16) بمتوسط حسابي بلغ (4,08) وانحراف معياري قدره (0,616)، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة واتجاها إيجابيا نحوها، في حين سجلت العبارة (15) أدنى متوسط حسابي بلغ (3,50) بانحراف معياري قدره (1,281)، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة واتجاها إيجابيا نحوها.

في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قيمة (3,938) بانحراف معياري قدره (0,463)، ما يدل على درجة موافقة مرتفعة واتجاه إيجابي عام لدى أفراد العينة نحو بعد حجم الأداء، وهو ما يؤكد أن هذا البعد يحظى بتقييم إيجابي من قبل أفراد العينة.

الفرع الثاني: تحليل نتائج بعد جودة الأداء:

يعرض الجدول التالي نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد، بهدف التعرف على مستوى استجابات أفراد العينة نحوه.

جدول (20): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	النتيجة
عبارة 17	4,15	0,662	مرتفعة	موافق
عبارة 18	4,23	0,530	مرتفعة جدا	موافق بشدة
عبارة 19	4,28	0,506	مرتفعة جدا	موافق بشدة
عبارة 20	4,35	0,622	مرتفعة جدا	موافق بشدة
بعد جودة الأداء	4,250	0,376	مرتفعة جدا	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

تشير النتائج إلى أن عبارات بعد جودة الأداء قد تحصلت على درجات موافقة مرتفعة ومرتفعة جدا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4,15) و(4,35)، وقد سجلت العبارة (20) أعلى متوسط حسابي بلغ (4,35) بانحراف معياري قدره (0,622)، مما يعكس مستوى موافقة مرتفعا جدا عليها واتجاها إيجابيا نحوها، تليها العبارة (19) بمتوسط حسابي بلغ (4,28) وانحراف معياري قدره (0,506)، وهو ما يعكس أيضا درجة موافقة مرتفعة جدا واتجاها إيجابيا نحوها، في حين سجلت العبارة (17) أدنى متوسط حسابي بلغ (4,15) بانحراف معياري قدره (0,662)، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة واتجاها إيجابيا نحوها.

في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قيمة (4,250) بانحراف معياري قدره (0,376)، ما يدل على درجة موافقة مرتفعة جدا واتجاه إيجابي عام لدى أفراد العينة نحو بعد جودة الأداء، وهو ما يؤكد أن هذا البعد يحظى بتقييم إيجابي جدا من قبل أفراد العينة.

الفرع الثالث: تحليل نتائج بعد كفاءة الأداء:

يعرض الجدول التالي نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد، بهدف التعرف على مستوى استجابات أفراد العينة نحوه.

جدول (21): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	النتيجة
عبارة 21	4,38	0,540	مرتفعة جدا	موافق بشدة
عبارة 22	4,00	0,641	مرتفعة	موافق
عبارة 23	3,75	1,056	مرتفعة	موافق
عبارة 24	4,25	0,630	مرتفعة جدا	موافق بشدة
بعد كفاءة الأداء	4,094	0,426	مرتفعة	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

تشير النتائج إلى أن عبارات بعد كفاءة الأداء قد تحصلت على درجات موافقة مرتفعة ومرتفعة جدا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,75) و(4,38)، وقد سجلت العبارة (21) أعلى متوسط حسابي بلغ (4,38) بانحراف معياري قدره (0,540)، مما يعكس مستوى موافقة مرتفعا جدا عليها واتجاها إيجابيا نحوها، تليها العبارة (24) بمتوسط حسابي بلغ (4,25) وانحراف معياري قدره (0,630)، وهو ما يعكس أيضا درجة موافقة مرتفعة جدا واتجاها إيجابيا نحوها، في حين سجلت العبارة (23) أدنى متوسط حسابي بلغ (3,75) بانحراف معياري قدره (1,056)، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة واتجاها إيجابيا نحوها.

في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قيمة (4,094) بانحراف معياري قدره (0,426)، ما يدل على درجة موافقة مرتفعة واتجاه إيجابي عام لدى أفراد العينة نحو بعد كفاءة الأداء، وهو ما يؤكد أن هذا البعد يحظى بتقييم إيجابي من قبل أفراد العينة.

الفرع الرابع: تحليل نتائج بعد سرعة الأداء:

يعرض الجدول التالي نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد، بهدف التعرف على مستوى استجابات أفراد العينة نحوه.

جدول (22): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	النتيجة
عبارة 25	4,28	0,506	مرتفعة جدا	موافق بشدة
عبارة 26	4,13	0,723	مرتفعة	موافق
عبارة 27	4,18	0,781	مرتفعة	موافق
عبارة 28	4,30	0,608	مرتفعة جدا	موافق بشدة
بعد سرعة الأداء	4,219	0,507	مرتفعة جدا	موافق بشدة
محور الأداء الوظيفي	4,126	0,296	مرتفعة	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

تشير النتائج إلى أن عبارات بعد سرعة الأداء قد تحصلت على درجات موافقة مرتفعة ومرتفعة جدا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4,13) و(4,30)، وقد سجلت العبارة (28) أعلى متوسط حسابي بلغ (4,30) بانحراف معياري قدره (0,608)، مما يعكس مستوى موافقة مرتفعا جدا عليها واتجاها إيجابيا نحوها، تليها العبارة (25) بمتوسط حسابي بلغ (4,28) وانحراف معياري قدره (0,506)، وهو ما يعكس أيضا درجة موافقة مرتفعة جدا واتجاها إيجابيا نحوها، في حين سجلت العبارة (26) أدنى متوسط حسابي بلغ (4,13) بانحراف معياري قدره (0,723)، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة واتجاها إيجابيا نحوها.

في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قيمة (4,219) بانحراف معياري قدره (0,507)، ما يدل على درجة موافقة مرتفعة جدا واتجاه إيجابي عام لدى أفراد العينة نحو بعد سرعة الأداء، وهو ما يؤكد أن هذا البعد يحظى بتقييم إيجابي جدا من قبل أفراد العينة.

أما بالنسبة لمحور الأداء الوظيفي، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام قيمة (4,126) بانحراف معياري قدره (0,296)، ما يدل على درجة موافقة مرتفعة واتجاه إيجابي عام لدى أفراد العينة نحو هذا المحور.

المطلب الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

الفرع الأول: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية على أنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الأجهزة والمعدات الحديثة في رفع حجم الأداء الوظيفي (من خلال استيعاب ضغط العمل وتغطية المهام بانتظام)**، تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث سنختبر أثر الأجهزة والمعدات الحديثة على حجم الأداء الوظيفي، والنتائج مبينة فيما يلي:

الجدول (23): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط.

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (F)	دلالة (F)
الأجهزة والمعدات الحديثة حجم الأداء الوظيفي	0,065	0,004	0,160	0,691
/	القيمة		قيمة (T)	Sig
الثابت (b)	3,590		4,115	0,000
معامل الانحدار (a)	0,080		0,400	0,691

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

أظهر الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) التي بلغت (0,065) تشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة جدا بين الأجهزة والمعدات الحديثة و حجم الأداء الوظيفي ، مما يعني أن زيادة مستوى حجم الأداء الوظيفي لا يرتبط بالزيادة في مستوى الأجهزة والمعدات الحديثة، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0,004) وهو ما يدل على أن ما نسبته (0,4%) من التغيرات التي تطرأ على مستوى حجم الأداء الوظيفي يمكن تفسيرها بالتغيرات في مستوى الأجهزة والمعدات الحديثة، أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (0,160) بمستوى دلالة (0,691) وهي أكبر من (0,05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار غير دال إحصائيا، ومنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ الأجهزة والمعدات الحديثة على حجم الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

أما بالنسبة لمعامل الانحدار فقد بلغت قيمته (0,080) مما يعني أن زيادة بوحدة واحدة في مستوى الأجهزة والمعدات الحديثة تقابلها زيادة تقديرية قدرها (0,080) في حجم الأداء الوظيفي، ومستوى دلالة اختبار (T) البالغة (0,691) يدل على عدم معنوية هذا الأثر، أما قيمة الثابت فقد بلغت قيمته (3,590)

وهو يمثل القيمة المتوقعة لـ حجم الأداء الوظيفي عندما يكون مستوى الأجهزة والمعدات الحديثة مساويا للصفر، ومستوى دلالة اختبار (T) البالغة (0,000) يؤكد معنوية قيمة الثابت.

- **مناقشة النتائج:**

.....

مما سبق نستنتج عدم تحقق الفرضية الثانية أي أنه: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الأجهزة والمعدات الحديثة في رفع حجم الأداء الوظيفي (من خلال استيعاب ضغط العمل وتغطية المهام بانتظام).**

الفرع الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية على أنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاعتماد البرمجيات الرقمية في رفع جودة وكفاءة الأداء (من خلال تقليل الأخطاء المادية وضمان أمن السجلات)**، تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث سنختبر أثر البرمجيات الرقمية على جودة وكفاءة الأداء، والنتائج مبينة فيما يلي:

الجدول (24): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط.

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (F)	دلالة (F)
البرمجيات الرقمية جودة وكفاءة الأداء	0,396	0,157	7,060	0,011
/	القيمة		قيمة (T)	Sig
الثابت (b)	3,186		8,599	0,000
معامل الانحدار (a)	0,241		2,657	0,011

المصدر: من إعداد الطالبان (بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

أظهر الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) التي بلغت (0,396) تشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة القوة بين البرمجيات الرقمية و جودة وكفاءة الأداء، مما يعني أن زيادة مستوى جودة وكفاءة الأداء يرتبط بزيادة في مستوى البرمجيات الرقمية ، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0,157) وهو ما يدل على أن ما نسبته (15,7%) من التغيرات التي تطرأ على مستوى جودة وكفاءة الأداء يمكن تفسيرها بالتغيرات في مستوى البرمجيات الرقمية، أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (7,060) بمستوى دلالة (0,011) وهي أصغر من (0,05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائيا، ومنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ البرمجيات الرقمية على مستوى جودة وكفاءة الأداء عند مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

أما بالنسبة لمعامل الانحدار فقد بلغت قيمته (0,241) مما يعني أن زيادة بوحدة واحدة في مستوى البرمجيات الرقمية تقابلها زيادة تقديرية قدرها (0,241) في جودة وكفاءة الأداء، ومستوى دلالة اختبار (T) البالغة (0,011) يؤكد معنوية هذا الأثر، أما قيمة الثابت فقد بلغت قيمته (3,186) وهو يمثل قيمة المتوقعة لـ جودة وكفاءة الأداء عندما يكون مستوى البرمجيات الرقمية مساويا للصفر، ومستوى دلالة اختبار (T) البالغة (0,000) يؤكد معنوية قيمة الثابت.

ومنه فإن معادلة خط الانحدار هي:

$$Y = aX + b \qquad \rightarrow \qquad Y = 0{,}241X + 3{,}186$$

- **مناقشة النتائج:**

.....

مما سبق نستنتج تحقق الفرضية الثانية أي أنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاعتماد البرمجيات الرقمية في رفع جودة وكفاءة الأداء (من خلال تقليل الأخطاء المادية وضمان أمن السجلات).**

الفرع الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية على أنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للربط عبر الشبكات في رفع سرعة الأداء الوظيفي (من خلال تقليص وقت استخراج الوثائق وتسهيل التواصل البيني)**، تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث سنختبر أثر الشبكات على سرعة الأداء الوظيفي، والنتائج مبينة فيما يلي:

الجدول (25): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط.

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (F)	دلالة (F)
الشبكات	0,1	0,010	0,382	0,54
سرعة الأداء الوظيفي				
/	القيمة		قيمة (T)	Sig
الثابت (b)	3,639		3,859	0,000
معامل الانحدار (a)	0,137		0,618	0,540

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

أظهر الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) التي بلغت (0,1) تشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة جدا بين الشبكات و سرعة الأداء الوظيفي، مما يعني أن زيادة مستوى سرعة الأداء الوظيفي لا يرتبط بالزيادة في مستوى الشبكات ، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0,010) وهو ما يدل على أن ما نسبته (1%) من التغيرات التي تطرأ على مستوى سرعة الأداء الوظيفي يمكن تفسيرها بالتغيرات في مستوى الشبكات ، أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (0,382) بمستوى دلالة (0,54) وهي أكبر من (0,05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار غير دال إحصائيا، ومنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ الشبكات على سرعة الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

أما بالنسبة لمعامل الانحدار فقد بلغت قيمته (0,137) مما يعني أن زيادة بوحدة واحدة في مستوى الشبكات تقابلها زيادة تقديرية قدرها (0,137) في سرعة الأداء الوظيفي، ومستوى دلالة اختبار (T) البالغة (0,54) يدل على عدم معنوية هذا الأثر، أما قيمة الثابت فقد بلغت قيمته (3,639) وهو يمثل القيمة المتوقعة لـ سرعة الأداء الوظيفي عندما يكون مستوى الشبكات مساويا للصفر، ومستوى دلالة اختبار (T) البالغة (0,000) يؤكد معنوية قيمة الثابت.

- **مناقشة النتائج:**

.....

مما سبق نستنتج عدم حقق الفرضية الثالثة أي أنه: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للربط عبر الشبكات في رفع سرعة الأداء الوظيفي (من خلال تقليص وقت استخراج الوثائق وتسهيل التواصل البيني).**

الفرع الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

تنص الفرضية على أنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a< 0.05) للتغير التكنولوجي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي العام ببلدية سيدي نعمان**، تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث سنختبر أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي، والنتائج مبينة فيما يلي:

الجدول (26): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط.

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (F)	دلالة (F)
استخدام تكنولوجيا المعلومات	0,334	0,112	4,773	0,035
الأداء الوظيفي				
/	القيمة		قيمة (T)	Sig
الثابت (b)	2,833		4,774	0,000
معامل الانحدار (a)	0,307		2,185	0,035

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

أظهر الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) التي بلغت (0,334) تشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة القوة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات و الأداء الوظيفي، مما يعني أن زيادة مستوى الأداء الوظيفي يرتبط بزيادة في مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0,112) وهو ما يدل على أن ما نسبته (11,2%) من التغيرات التي تطرأ على مستوى الأداء الوظيفي يمكن تفسيرها بالتغيرات في مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات، أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (4,773) بمستوى دلالة (0,035) وهي أصغر من (0,05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائيا، ومنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ استخدام تكنولوجيا المعلومات على مستوى الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

أما بالنسبة لمعامل الانحدار فقد بلغت قيمته (0,307) مما يعني أن زيادة بوحدة واحدة في مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات تقابلها زيادة تقديرية قدرها (0,307) في الأداء الوظيفي الأداء، ومستوى دلالة اختبار (T) البالغة (0,035) يؤكد معنوية هذا الأثر، أما قيمة الثابت فقد بلغت قيمته (2,833) وهو يمثل

قيمة المتوقعة لـ الأداء الوظيفي عندما يكون مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات مساويا للصفر، ومستوى دلالة اختبار (T) البالغة (0,000) يؤكد معنوية قيمة الثابت.

ومنه فإن معادلة خط الانحدار هي:

$$Y = aX + b \qquad \rightarrow \qquad Y = 0{,}307X + 2{,}833$$

- **مناقشة النتائج:**

.....

مما سبق نستنتج تحقق الفرضية العامة أي أنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a< 0.05) للتغير التكنولوجي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي العام ببلدية سيدي نعمان.**

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة واستكشاف واقعها التنظيمي، كما تم عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة من خلال المتغيرات التعريفية العامة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخبرة، المصلحة) وهو ما سمح بفهم وتحديد الملامح الديموغرافية والمهنية للمجتمع المبحوث، كما قمنا بالتحليل الوصفي لآراء واستجابات المبحوثين تجاه مختلف أبعاد ومحاور متغيرات الدراسة للوقوف على مستوياتها الواقعية داخل المؤسسة، واستخدمنا أداة اختبار الانحدار الخطي البسيط من أجل اختبار الفروض الإحصائية للدراسة، وتحديد طبيعة ومدى تأثير المتغير المستقل (التغير التكنولوجي) في المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

خاتمة

خاتمة:

من خلال ما تمت دراسته، يتضح لنا أن التغير التكنولوجي أصبح من أبرز العوامل المؤثرة في فعالية المؤسسات العمومية وقدرتها على تحسين جودة الخدمات المقدمة، خاصة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي تشهدها مختلف القطاعات الإدارية، وقد سعت هذه الدراسة إلى إبراز طبيعة العلاقة بين أبعاد التغير التكنولوجي المتمثلة في الأجهزة والمعدات الحديثة، البرمجيات والأنظمة الرقمية، والشبكات المعلوماتية، وبين مستوى الأداء الوظيفي بأبعاده المختلفة.

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية، تبين أن اعتماد التكنولوجيا الحديثة داخل المؤسسة يساهم بشكل واضح في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تسريع إنجاز المهام، تقليل الأخطاء الإدارية، تحسين جودة الخدمات، وتسهيل تدفق المعلومات والتواصل بين مختلف المصالح، كما أظهرت النتائج أن الموظفين أصبحوا أكثر إدراكا لأهمية التكنولوجيا ودورها في رفع الكفاءة والفعالية المهنية، رغم وجود بعض الصعوبات المرتبطة بالتكيف مع التغيرات الحديثة والحاجة المستمرة إلى التكوين والتأهيل.

ضمن هذا السياق تم تسليط الضوء على أثر التغير التكنولوجي على الأداء الوظيفي، وقد تم اختيار مقر بلدية سيدي نعمان لولاية المدية كميدان للدراسة، الذي مكننا من الوقوف على الأثر الواضح لمختلف آثار التغيرات التكنولوجية، وعليه يمكن القول أن التغير التكنولوجي لم يعد مجرد خيار تنظيمي بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها متطلبات البيئة الحديثة، الأمر الذي يستوجب من المؤسسات مواكبة هذه التطورات والاستثمار في العنصر البشري والتكنولوجي معا، باعتبارهما عنصرين متكاملين لتحقيق أداء وظيفي فعال.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر عند مستوى الدلالة ($a< 0.05$) للتغير التكنولوجي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي العام ببلدية سيدي نعمان".

من خلال نتائج الدراسة الميدانية تبين أن التغير التكنولوجي يؤثر جزئيا على الأداء الوظيفي، حيث أظهرت النتائج وجود تأثير لبعض أبعاد التكنولوجيا دون غيرها، وبالتالي **تم قبول الفرضية الرئيسية بشكل جزئي**.

توضح هذه النتيجة أن التكنولوجيا الحديثة داخل البلدية ساهمت في تحسين بعض جوانب الأداء الوظيفي خاصة ما تعلق بالبرمجيات والأنظمة الرقمية، غير أن هذا التأثير لم يشمل جميع الأبعاد بنفس الدرجة، وذلك بسبب وجود نقائص مرتبطة بالأجهزة والمعدات الحديثة وكذا فعالية الشبكات المعلوماتية.

الفرضية الأولى:" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الأجهزة والمعدات الحديثة في رفع حجم الأداء الوظيفي (من خلال استيعاب ضغط العمل وتغطية المهام بانتظام)".

وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأجهزة والمعدات الحديثة على حجم الأداء الوظيفي، وبالتالي **تم رفض الفرضية الأولى**.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الأجهزة والمعدات المتوفرة داخل البلدية لم تكن كافية أو حديثة بالشكل الذي يسمح بتحقيق تحسن واضح في حجم الأداء الوظيفي، إضافة إلى احتمال وجود نقص في الصيانة أو محدودية استغلال هذه الأجهزة من طرف الموظفين، مما قلل من تأثيرها على مستوى الإنجاز.

الفرضية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاعتماد البرمجيات الرقمية في رفع جودة وكفاءة الأداء الوظيفي (من تقليل الأخطاء المادية وضمان أمن السجلات)".

وقد أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للبرمجيات الرقمية في رفع جودة وكفاءة الأداء الوظيفي، وبالتالي **تم قبول الفرضية الثانية**.

تشير هذه النتيجة إلى أن البرمجيات الرقمية ساهمت في تحسين دقة العمل الإداري، تسهيل حفظ ومعالجة المعلومات، وتقليل الأخطاء الإدارية، مما أدى إلى رفع كفاءة الموظفين وتحسين جودة الأداء داخل البلدية.

الفرضية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للربط عبر الشبكات في رفع سرعة الأداء الوظيفي (من خلال تقليص وقت استخراج الوثائق وتسهيل التواصل البيني)

وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للربط عبر لشبكات في رفع سرعة الأداء الوظيفي، وبالتالي **تم رفض الفرضية الثالثة**.

تفسر هذه النتيجة بوجود ضعف في فعالية الربط عبر الشبكات أو بطء تدفق المعلومات داخل البلدية، إضافة إلى بعض المشاكل التقنية المرتبطة بالاتصال أو ضعف البنية التحتية الرقمية، وهو ما أثر سلبا على سرعة إنجاز المهام والخدمات الإدارية.

توصيات الدراسة:

بناء على النتائج المشار اليها أعلاه نقوم بإدراج مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها تفعيل الأثار الإيجابية التي يمكن أن يحدثها التغير التكنولوجي على الأداء الوظيفي في بلدية سيدي نعمان كالآتي:

ـ تكثيف الدورات التدريبية الموجهة للموظفين حول استخدام الأنظمة والبرمجيات المستحدثة من طرف الوزارة الوصية لضمان الاستغلال الأمثل للتقنيات.

ـ العمل على صيانة وتحديث الأجهزة والمعدات دوريا ورفع كفاءة التدفق الخاص بالشبكات المعلوماتية لتفادي الانقطاعات وتسهيل عملية استخراج الوثائق بسرعة.

ـ دعم المرونة المعرفية للموظفين ومرافقتهم نفسياً وإدارياً للحد من مقاومة التغيير التكنولوجي، وتوفير بيئة تنظيمية تشجع الابتكار والمبادرة.

ـ تفعيل برمجيات الاتصال البيني بين مختلف مصالح البلدية لتسريع وتيرة العمل وتقديم خدمة عمومية راقية للمواطن.

ـ تعزيز ثقافة العمل الإلكتروني داخل البلدية وتشجيع الموظفين على الاعتماد على الوسائل الرقمية بدل الأساليب التقليدية في إنجاز المهام الإدارية.

ـ الاهتمام أكثر باستقطاب الأفراد المؤهلين والأكفاء والقادرين على التحكم في استخدام التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة.

ـ استعمال الطرق الحديثة بدلا من التقليدية في قياس أداء الموارد البشرية.

أفاق الدراسة:

هذه المذكرة تفتح الباب أمام الباحثين لاستكمال البحث في هذا المجال من خلال دراسة محاور أخرى ومنها:

ـ أثر الذكاء الاصطناعي والأتمتة الكاملة للخدمات الإدارية على إنتاجية موظفي الجماعات المحلية.

ـ دور التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في تعزيز رضا المواطن عن جودة الخدمات البلدية.

ـ معوقات تبني التكنولوجيا الحديثة في البلديات النامية وآليات تجاوزها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- أحمد بدوح، **أثر الأداء الوظيفي في تحسين الخدمة العمومية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية، كلية الحقوق السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر-3-، 2022-2023.
- أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر،2003.
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، **مدخل بناء المهارات**، الطبعة السابعة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، سنة 2010.
- أسماء مخالفة، مسعود ملجم، **أُثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الوظيفي**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل،2019/2018.
- إسماعيل حدادي، تقي الدين قادري، ميلود معزوزي، **الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لعمال المؤسسة الاقتصادية**، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 09، العدد01، 2023، وقلة، الجزائر.
- امال زعل احمد ابو يحي، **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء مدراء المدارس في لواء الموقر**، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 09، 2021.
- امال سلطان صليحة عشي، **تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على كفاءة أداء المؤسسة**، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، 2021.
- انتصار هادي حسين، احمد إبراهيم حسين، **قياس وتحليل المؤشرات التغيير التكنولوجي دراسة حالة في الشركة العامة للمنتجات الغذائية**، مصانع البان أبو غريب، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 63، 2019.
- أوصالح نوال،"**أثر مقاومة التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي في الجزائر**، دراسة حالة الصندوق الوطني لمتقاعد«CNR» ، مجلة المدبر، المجلد 10، عدد 01 ،26-06-2023.
- إيمان بن محمد، **العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي**، مجلو الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد03، جامعة عباس لغرور ، خنشلة، 2018.

- بد العزيز خليفة العسيري، **إدارة التغيير**–الدليل العلمي لإدارة التغيير وإعادة الهندسة–، إدارة الثقافة والفنون، الدوحة (قطر)، 2005، ط 1.
- بلباي عائشة، خشاب أميرة، **تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2022/2023 .
- بلقايد محمد جواد، "**دور المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في الرفع من أداء الموارد البشرية** – دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة العمل وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد –تلمسان–، 2018 – 2019.
- بن علي مليكة، **التكنولوجيا الحديثة للاتصال والمعلومات ومجتمع في المعلومات دراسة المفاهيم والخصائص**، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، المجلد 09، العدد 01، 2022.
- بوحديدي ليلى، **أساليب ونماذج الابتكار المفتوح وعوامل نجاحه في ظل التغيير التكنولوجي**، مجلة المعيار خبر الدارسات الاقتصادية للصناعات المحلية، جامعة باتنة 1، الجزائر، المجلد 16، العدد 02 ،2025.
- بوحنية قوي، **الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- بوعلاق نوال، سعيدي يحي، **دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 11، 2014.
- تروث مشهور، **استراتيجيات التطوير الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2010.
- جعفر الجاسم، **تكنولوجيا المعلومات**، دار أسامة، عمان، الأردن، 2005.
- جمال الدين محمد المرسًي "**الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرٌية**، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2006.
- حسن محمد المختار، **الإدارة الاستراتيجية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر،2008.
- حسين حريم، "**السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ط 4.

- حورية شعيب، **تسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية _ دراسة حالة مجمع صيدال**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013_2014.
- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- خديجة الحاج نعاس، **إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين بالمديرية الجهوية للجمارك بالشلف**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، المجلد 18، العدد 30، 2022.
- خلّيل محمد حسن الشماع، خضّر كاظم محمود، **نظريّة المنظمة**، الأردن: دار المسّرة للنشر والتوزّع، 2005.
- د. محمد الصيرفي، **إدارة التكنولوجيا**، الطبعة الاولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009.
- داودي الطيب، محبوب مراد، **إدارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال** جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر يومي 18_19 ماي، 2011.
- دخوش راوية، التميز الإداري وانعكاسه على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020/2021 .
- رابح برباخ، **استخدام تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بجودة إجراء العمل في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالمسيلة**، مجلة الغبداع الرياضي، جامعة بوضياف محمد المسيلة، المجلد 10، العدد 1 ،2019.
- رحماني محمد حمزة، مبخوتي إسماعيل، **جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي**، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2023/2022.
- رزف الله رانيا، فضلون فتيحة، **الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراك G.N.L.2.Z**، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم النفس، ، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، جامعة محمد بن أحمد، وهران 02، 2020/2021.
- رغد محمد علي خروفة: **قوة الإدارة لدعم مجالات التغيير التنظيمي**، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادة الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوي، مجلة تنمية الرافدين، العدد 99، مجلد 32، السنة 2010.

- رهام لكعص، رهام روبيح، **أثر التغيير التكنولوجي في الجامعات الجزائرية على أداء الموظفين _دراسة حالة جامعة غرداية**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال جامعة غرداية،2022_2023.
- زياد عبد الكريم القاضي، محمد خليل أبو زلطة، **تصميم نظم المعلومات الإدارية والمحاسبية**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- زيد منري عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط 2، الأردن، 2010.
- زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، الأردن، سنة 2008.
- زينب فرج الله، بن صويلح ليليا، **التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق جودة أداء المورد البشري**، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 02، 2021.
- زينب فرج الله، بن صويلح ليليا، **التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق جودة أداء المورد البشري**، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 02، سنة 2021.
- سامح عبد المطلب عامر، محمد سيد قنديل، **التطوير التنظيمي**، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط 1، الأردن، 2010.
- سعاد نائف البرنوطي، (**إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد**) ، دار وائل طباعة والنشر والتوزيع، ط 2، 2004.
- سعيد أوكيل، "**وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية**"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، الجزائر، 1992.
- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، "**إدارة الإبداع والابتكار**، **دار** كنوز المعرفة "، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- سمير حليس، **التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منثوري، قسنطينة، 2009.
- سناء عبد الكريم الخناق، **توظيف تكنولوجيا المعلومات في ابتكار المعرفة**، معهد الإدارة جامعة العراق، 2012.
- سوسن زهر المهتدي، "**تكنولوجيا الحوكمة الإلكترونية**"، دار أسامة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

- سيد سالم عرفة، **اتجاهات حديثة في إدارة التغيير**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- شرف الدين خديجة "**واقع التغيير التنظيمي في المؤسسات الخدماتية**، دراسة ميدانية في بلدية البوني/عنابة، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية مجلد 14، العدد 02، جامعة وهران 02، 2025/06/16.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك التنظيمي** _ مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة، 2003.
- صليحة بوصدوري، **الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية _ وعلوم التسيير، جامعة الحاج خيضر، باتنة، 2015.
- ضحوي سارة، **علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة الجزائرية**، مذكر مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020/2021.
- طبقا للمرسوم رقم 11/10 المؤرخ في 10/22 /2011 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية العدد 37 .
- عباس جميلة، **دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية** – دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاديات العمل، جامعة الجزائر-3 ، 2020_2021.
- عبد الرحمان الهيتي خالد، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2005.
- عبد الصمد توايتية، **أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المكتبات الجامعية**، مذكرة ماستر، مكتبة الدكتور أحمد عرورة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بقسنطينة نموذجا تبسة، الجزائر، سنة 2016.
- عبد العالي خبار، قودة عزيز، **دور ثقافة المنظمة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري**، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية، العدد 04، 2022 .
- عبد اللطيف مصطفى، "**دور التغيير التكنولوجي في تنمية وتدعيم القدرة التنافسية للدولة**" مجلة الواحات للبحوث والدراسات، معهد العلوم الاقتصادية، التسيير والتجارة المركز الجامعي غرداية، الجزائر، العدد 06، 2009.

- عبد الله محمد الشريف، **مناهج البحث العلمي دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية**، مؤسسة الثقافية الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- عبد الناصر علك حافظ، **حسن وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز علو وظائف المنظمة**، دار عيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- عميروش عبد الكريم، ضيف محمد، **العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالمة**، مذكرة تخرج نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة 194508 ، 2019 2018.
- غسان قاسم اللامي، **إدارة التكنولوجيا**، مفاهيم ومداخيل تقنيات تطبيقات العلمية، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان،2006.
- قزول سفيان، "**تأهيل العنصر البشري لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك العمومية الجزائرية**"، شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر – 3-2016 /2016.
- قفال رحمة، **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المشاريع**، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، المشاريع، كلية العلوم الاقتصادي والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2015/2014.
- ليندة رقام، "**دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف01 ، الجزائر، 2014.
- م بتول، عطية خلف الموسوي، "**تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة** –دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 78،2009.
- محمد بركة سلمان النجار، **معوقات تطبيق أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، 2013.
- محمد بن يوسف النمران العطيات، **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2006، ط 1.

- محمد علون، عيساوي سهام،حوحو فطوم، **دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية**، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، المجلد 01، العدد 01 ،2017.
- محمد قريشي، **التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية**، مجلة اقتصادية وإدارية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل – فرع جنرال كابل – بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 24، 2018.
- مريم أرفيس، **الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة**، مجلة التغير الاجتماعي، العدد 06، مخبر التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- مشتى الزهور، **دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة ابن خلدون – تيارت-2022- 2023.
- مصطفى يوسف كافي، "**إدارة الموارد البشرية**"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن-عمان، 2014.
- مصطفى يوسف كافي، "**الإدارة الإلكترونية**، دار ومؤسسة رسلان، سوريا، 2011.
- معريش فتيحة، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمات الفندقية**، مذكرة ماستر، المركز الجامعي الونشريسي بتيسمسيلت، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،2018/2017.
- منال أحمد البارودي، "**علم استشراف المستقبل**" المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2019.
- منال مهلل، هالة نسرين هناد، **دور التغيير التكنولوجي في تحسين الأداء المؤسسي**، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، إدارة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص أعمال مالية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة،2017/2016.
- مهدي حسن زويلف، **إدارة الأفراد**، ط 3، عمان، دار مجدلاوي، 1998.
- موريس أنجريس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**: تدريبات علمية، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004.

- موسى اللوزي، التنمية **الإدارية المفاهيم**، الأسس، التطبيقات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2000، ط1.
- الميلود دحاسنين، **مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة**، أطروحة مقدمة ضمن نيل متطلبات شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجيلالي لياس، سيدي بلعباس، 2016_2017.
- ناصر قاسيمي، الدراجي زريق، "**التغيير التنظيمي وتوزيع السلطة**"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، مخبر التنمية التنظيمية وإدارة موارد البشرية، البليدة، الجزائر، المجلد 26، العدد07 ،2018.
- نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2009، ط1.
- هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، **نظم إدارة المعلومات منظور استراتيجي**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- هبال علي، **أثر تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي في الجزائر**_ دراسة حالة قطاع الجماعات المحلية بورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة ورقلة، 2024.
- ولشرش كمال، **استراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي**، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة عنابة، العدد 10، جوان 2017.
- وليد مرغني، فيصل محمد مايدة، لعبيدي ميهوات، التعاون التكنولوجي واندماج المؤسسات، سنة أولى دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2008.
- يسرى محمد حسن، **تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 85، الجامعة المستنصرية، أكتوبر، 2010.

المراجع باللغة الأجنبية:

- « Communiquer en situation de changement : Guide pour les communicateurs fédéraux », Edition COMM Collection, Bruxelles, Belgique, N°29, novembre 2015.
- Alaa Haseeb AI-Jalili and others, **The requierements of technological change according to the dimensions of green production: survey of the State Company for Northern** Cement/Badoush, University of Mosul, Iraq, Journal of TANMIYAT AL- RAFIDAIN, vol40, N°130, June2021.

- Geneviere Krebs, ressoures humaines, afnour : France : nouvelle pratique selon l iso 9001, 2004.
- Harrison Mitcgel. (2026-March 6). **The Role of Technology Training development in 2026.Edstellar**.https//www.edstellar.com/blog/role-of-modren-technology-in-enployee-training.
- Rim ZID, "**comprendre le changement organisationnel à travers les émotions", mémoire présente comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires**, université du Québec à Montréal, 2006.

المواقع الإلكترونية:

- https//www.edstellar.com/blog/role-of-modren-technology-in-enployee-training.

الملاحق

الملاحق:

لملحق رقم 01: الاستبيان بعد التحكيم

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

إستبيان:

أثر التغير التكنولوجي على الأداء الوظيفي في المؤسسة دراسة حالة:

بلدية سيدي نعمان–المدية–

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبيان، راجين منكم التفضل والتعاون بالإجابة على جميع العبارات الواردة فيه، وفق ما هو مطبق فعلا على مستوى المؤسسة التي تعملون فيها، بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي جزء من متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال.

كما نحيطكم علما أن، جميع إجابتكم ستحاط بسرية تامة ولن تستخدم إلا في سياق البحث العلمي فقط،

نشكر لكم سلفاً تعاونكم البناء ومساهمتكم القيمة في إثراء هذا العمل الأكاديمي.

التعاريف الإجرائية:

التغير التكنولوجي: هو الانتقال من الأساليب اليدوية التقليدية إلى استخدام التقنيات والأنظمة الرقمية الحديثة لتطوير طريقة العمل.

الأداء الوظيفي: هو مدى نجاح الموظف في إنجاز مهام الموكلة اليه بدقة وسرعة وفعالية وفق المعايير المطلوبة.

المحور الأول: البيانات الشخصية والتنظيمية

1- الجنس :

ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن :

أقل من 25 سنة ☐

من 25-34 سنة ☐

من 35-44 سنة ☐

45 سنة فأكثر ☐

3- المستوى التعليمي :

ثانوي أو أقل ☐ تكوين مهني ☐ جامعي ☐

4- عدد سنوات الخبرة :

أقل من 3 سنوات ☐

من3 إلى10 سنوات ☐

من 10 إلى 20 سنة ☐

أكثر من 20 سنة ☐

5- المصلحة التي تعمل بها :

مصلحة التنظيم والشؤون العامة والنشاط الاجتماعي والثقافي ☐

مصلحة الشؤون المالية والنشاط الاقتصادي ☐ مصلحة التجهيز والأشغال الجديدة ☐

مصلحة التعمير والاحتياطات العقارية والتطهير والصيانة .ت .ع ☐

6_هل تستخدم تكنولوجيا المعلومات في أداء مهامك الوظيفية؟

نعم ☐ **لا** ☐

المحور الثاني: واقع التغير التكنولوجي في المؤسسة

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأجهزة والمعدات	01	تساعد أجهزة الكمبيوتر والماسحات الضوئية الحديثة في سرعة استخراج الوثائق الإدارية للمواطنين.					
	02	توفر البلدية أجهزة حديثة (طابعات، أجهزة بصمة، إلخ) تقلل من فترات تعطل العمل الإداري.					
	03	تساهم مواصفات الأجهزة المتاحة في تحمل ضغط العمل.					
	04	يسهل توفر أجهزة الأرشفة الإلكترونية عملية استرجاع الملفات القديمة بدقة وسرعة					
	05	تساهم الأنظمة البرمجية في حماية السجلات من الضياع أو التلف مقارنة بالسجلات الورقية التقليدية.					
	06	تساعد البرمجيات المستخدمة في البلدية على ربط المصالح المختلفة (المحاسبة، الموارد البشرية، العمران) بفعالية					

البرمجيات							
	07	واجهات البرامج المعتمدة في الإدارة سهلة التعامل وتناسب الموظف غير المتخصص تقنياً					
	08	تساهم برمجيات "رقمنة الإدارة" في تقليل استخدام الورق وتوفير التكاليف داخل البلدية					
الشبكات	09	يتيح الربط الشبكي بين البلدية والوزارات (أو الدائرة) سرعة التحقق من بيانات المواطنين					
	10	تساهم الشبكة الداخلية (Intranet) في سرعة تداول المراسلات والقرارات الإدارية بين المكاتب					
	11	تضمن الشبكات المتاحة سرعة تحديث السجلات الوطنية بشكل فوري					
	12	يوفر الاتصال بالإنترنت داخل البلدية إمكانية الوصول للتشريعات والقوانين الجديدة بسرعة					

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

	01	ينجز الموظف عدد الملفات/الطلبات اليومية المطلوبة منه بانتظام.						
	02	لديه القدرة على التعامل مع ضغط تدفق المواطنين في أوقات الذروة.						
حجم الأداء	03	يساهم في تغطية النقص في المهام الإدارية عند غياب زملائه.						
	04	يحرص على إنهاء المعاملات الموكلة إليه دون ترحيلها ليوم آخر بلا مبرر.						
	05	يلتزم الموظف بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل البلدية بدقة.						
جودة الأداء	06	تصدر الوثائق الإدارية (عقود، شهادات، رخص) بتوقيعه خالية من الأخطاء المادية.						
	07	يحرص على صحة البيانات المدخلة في السجلات الرسمية والأنظمة الرقمية.						
	08	يقدم المعلومات الصحيحة والدقيقة للمواطنين بخصوص إجراءات معاملاته						
	09	يحسن استخدام الأجهزة المكتبية والأنظمة الرقمية في تسريع العمل.						
كفاءة الأداء	10	يمتلك المعرفة القانونية والإدارية الكافية لاتخاذ القرارات الصحيحة في عمله.						
	11	يساهم الاعتماد على الأنظمة الرقمية في تقليل استهلاك للورق والمطبوعات.						

	12	يظهر مهارة عالية في تنظيم الملفات والأرشيف بما يسهل الوصول إليها لاحقاً.					
سرعة الأداء	13	يلتزم الموظف بالوقت المحدد قانوناً لاستخراج الوثائق الإدارية للمواطنين.					
	14	يمتاز بسرعة البديهة في معالجة الشكاوى أو الطلبات المستعجلة.					
	15	يتجنب التسبب في طوابير انتظار طويلة بسبب التأخر في معالجة الملفات.					
	16	يلتزم بالحضور والانصراف في المواعيد الرسمية لضمان استمرارية الخدمة العمومية.					

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة العلمية	الجامعة
زين العابدين بطاهر	أستاذ محاضر	جامعة المدية

الملحق رقم03: ترخيص إجراء التربص الميداني



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic Of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

Ministry Of Higher Education And Scientific Research
University Of Yahia Fares Medea
Faculty Of Economics, Business And Management Sciences.
Management sciences department

الرقم: 190 /ا م ت خ / 2026
المدية في: 2026/04/19

إلـى السيـد: رئيس المجلس الشعبي البلدي
لبلدية سيدي نعمان ولاية المدية

المـوضـوع: السـماح للـطلبة بإجـراء " دراسة حالة"

سيادة المدير المحترم، في إطار التنسيق والتعاون بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية والإدارية، وبهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب وتوطيد التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي ومن أجل إعداد مذكرة ماستر بعنـوان : **أثر التغير التكنولوجي على الأداء الوظيفي"**

فإننا نرجو من سيادتكم السماح للطلبة الآتي أسمه بإجراء دراسة الحالة لدى مؤسستكم.

الإسم واللقب	تاريخ الميلاد	مكان الميلاد	رقم التسجيل
قبقوب عبد المؤمن	2003/03/08	البرواقية	212132048028
علوش أنور	2002/02/03	سيدي نعمان	212132047994
المسجلين في السنة الثانية ماستر		تخصص : إدارة الأعمال	
السنة الجامعية: 2025 / 2026			

فترة إجراء التربص لدى المؤسسة المستقبلة: من: 2026/05/04 إلى: 2026/04/20

في الأخير تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الاحترام والتقدير

رئيس القسم: **مدير المؤسسة المستقبلة**

الملحق رقم 04: مخرجات برنامج SPSS

البيانات الشخصية:

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	26	65,0	65,0	65,0
	انثى	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25سنه	1	2,5	2,5	2,5
	من 25-34سنه	6	15,0	15,0	17,5
	من 35-44سنه	26	65,0	65,0	82,5
	أكبر من 45 سنه	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أو أقل	5	12,5	12,5	12,5
	تكوين مهن	3	7,5	7,5	20,0
	جامعي	32	80,0	80,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 3 إلى 10 سنوات	26	65,0	65,0	65,0
	من 10 إلى 20 سنه	8	20,0	20,0	85,0
	أكثر من 20 سنه	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المصلحة التي تعمل بها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مصلحة التنظيم والشؤون العامة والنشاط الاجتماعي والثقافي	15	37,5	37,5	37,5
	مصلحة الشؤون المالية والنشاط الاقتصادي	10	25,0	25,0	62,5
	مصلحة التجهيز والأشغال الجديدة	7	17,5	17,5	80,0
	مصلحة التعمير والاحتياطات العقارية والتطهير والصيانة	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

هل تستخدم تكنولوجيا المعلومات في أداء مهامك الوظيفية؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	40	100,0	100,0	100,0

تحليل الاستبيان

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
عبارة 13	40	2	5	4,30	,608
عبارة 14	40	2	5	3,88	,757
عبارة 15	40	1	5	3,50	1,281
عبارة 16	40	1	5	4,08	,616
بعد حجم الأداء	40	3,00	5,00	3,9375	,46254
عبارة 17	40	2	5	4,15	,662
عبارة 18	40	3	5	4,23	,530
عبارة 19	40	3	5	4,27	,506
عبارة 20	40	3	5	4,35	,622
بعد جودة الأداء	40	3,50	5,00	4,2500	,37553
عبارة 21	40	3	5	4,37	,540
عبارة 22	40	2	5	4,00	,641
عبارة 23	40	1	5	3,75	1,056
عبارة 24	40	2	5	4,25	,630
بعد كفاءة الأداء	40	3,25	4,75	4,0938	,42625
عبارة 25	40	3	5	4,27	,506
عبارة 26	40	2	5	4,13	,723
عبارة 27	40	2	5	4,18	,781
عبارة 28	40	2	5	4,30	,608
بعد سرعة الأداء	40	2,50	5,00	4,2187	,50696
محور الأداء الوظيفي	40	3,44	4,81	4,1258	,29586
N valide (liste)	40				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
عبارة 1	40	4	5	4,60	,496
عبارة 2	40	4	5	4,28	,452
عبارة 3	40	3	5	4,32	,526
عبارة 4	40	2	5	4,20	,687
بعد الأجهزة والمعدات	40	3,50	5,00	4,3500	,37468
عبارة 5	40	1	5	4,03	,974
عبارة 6	40	2	5	4,25	,776
عبارة 7	40	1	5	3,92	,694
عبارة 8	40	1	5	3,98	,974
بعد البرمجيات	40	2,50	5,00	4,0438	,54269
عبارة 9	40	2	5	4,23	,660
عبارة 10	40	3	5	4,18	,501
عبارة 11	40	1	5	4,18	,781
عبارة 12	40	3	5	4,35	,533
بعد الشبكات	40	3,50	4,75	4,2313	,36859
محور واقع التغير التكنولوجي	40	3,50	4,92	4,2085	,32175
N valide (liste)	40				

الصدق:

Corrélations

		محور واقع التجذير الفكتوفوجي	عبارة 1	عبارة 2	عبارة 3	عبارة 4	عبارة 5	عبارة 6	عبارة 7	عبارة 8	عبارة 9	عبارة 10	عبارة 11	عبارة 12
محور واقع التجذير الفكتوفوجي	Corrélation de Pearson	1	,374	,461	,474	,512	,503	,505	,397	,586	,429	,525	,567	,294
	Sig. (bilatérale)		,018	,003	,002	<,001	<,001	<,001	,011	<,001	,006	<,001	<,001	,049
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
عبارة 1	Corrélation de Pearson	,374	1	,389	,413	,241	-,032	,000	,134	,138	,047	-,021	,119	,155
	Sig. (bilatérale)	,018		,013	,008	,134	,845	1,000	,409	,396	,773	,899	,464	,340
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
عبارة 2	Corrélation de Pearson	,461	,389	1	,154	,314	,042	,091	,149	,132	,303	-,105	,223	,335
	Sig. (bilatérale)	,003	,013		,344	,049	,796	,575	,358	,415	,057	,520	,166	,035
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
عبارة 3	Corrélation de Pearson	,474	,413	,154	1	,312	,034	-,079	,139	,367	,006	,266	,045	,407
	Sig. (bilatérale)	,002	,008	,344		,050	,836	,630	,393	,020	,973	,098	,781	,009
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
عبارة 4	Corrélation de Pearson	,512	,241	,314	,312	1	-,046	,000	-,075	,391	,181	,119	,220	,434
	Sig. (bilatérale)	<,001	,134	,049	,050		,778	1,000	,644	,013	,264	,463	,173	,005
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
عبارة 5	Corrélation de Pearson	,503	-,032	,042	,034	-,046	1	,399	,269	,055	,031	,306	,466	-,215
	Sig. (bilatérale)	<,001	,845	,796	,836	,778		,011	,094	,737	,850	,054	,002	,183
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
عبارة 6	Corrélation de Pearson	,505	,000	,091	-,079	,000	,399	1	,321	,144	,338	,346	,137	-,155
	Sig. (bilatérale)	<,001	1,000	,575	,630	1,000	,011		,043	,375	,033	,029	,398	,340
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
عبارة 7	Corrélation de Pearson	,397	,134	,149	,139	-,075	,269	,321	1	,073	-,074	,186	,072	,003
	Sig. (bilatérale)	,011	,409	,358	,393	,644	,094	,043		,654	,649	,250	,658	,983
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
عبارة 8	Corrélation de Pearson	,586	,138	,132	,367	,391	,055	,144	,073	1	,169	,272	,208	,116
	Sig. (bilatérale)	<,001	,396	,415	,020	,013	,737	,375	,654		,298	,089	,197	,476
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
عبارة 9	Corrélation de Pearson	,429	,047	,303	,006	,181	,031	,338	-,074	,169	1	,266	,170	,062
	Sig. (bilatérale)	,006	,773	,057	,973	,264	,850	,033	,649	,298		,097	,293	,704
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
عبارة 10	Corrélation de Pearson	,525	-,021	-,105	,266	,119	,306	,346	,186	,272	,266	1	,313	-,043
	Sig. (bilatérale)	<,001	,899	,520	,098	,463	,054	,029	,250	,089	,097		,049	,791
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
عبارة 11	Corrélation de Pearson	,567	,119	,223	,045	,220	,466	,137	,072	,208	,170	,313	1	-,028
	Sig. (bilatérale)	<,001	,464	,166	,781	,173	,002	,398	,658	,197	,293	,049		,865
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
عبارة 12	Corrélation de Pearson	,294	,155	,335	,407	,434	-,215	-,155	,003	,116	,062	-,043	-,028	1
	Sig. (bilatérale)	,049	,340	,035	,009	,005	,183	,340	,983	,476	,704	,791	,865	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

Corrélations

		محور الأداء الوظيفي	عبارة 13	عبارة 14	عبارة 15	عبارة 16	عبارة 17	عبارة 18	عبارة 19	عبارة 20	عبارة 21	عبارة 22	عبارة 23	عبارة 24	عبارة 25	عبارة 26	عبارة 27	عبارة 28
محور الأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	,298	,284	,278	,256	,417	,562	,493	,409	,360	,575	,499	,508	,493	,564	,687	,542
	Sig. (bilatérale)		,049	,049	,049	,050	,007	<,001	,001	,009	,022	<,001	,001	<,001	,001	<,001	<,001	<,001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
عبارة 13	Corrélation de Pearson	,298	1	,084	,000	-,130	,204	,024	,225	,122	-,039	,264	-,200	-,134	,225	,321	-,059	,236
	Sig. (bilatérale)	,049		,608	1,000	,423	,207	,884	,162	,453	,811	,100	,216	,410	,162	,043	,716	,142
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
عبارة 14	Corrélation de Pearson	,284	,084	1	,172	,076	,089	,136	-,109	-,068	-,008	,106	-,104	,228	-,109	-,018	-,005	,028
	Sig. (bilatérale)	,049	,608		,289	,643	,583	,404	,504	,677	,962	,516	,522	,157	,504	,914	,974	,865
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
عبارة 15	Corrélation de Pearson	,278	,000	,172	1	,049	-,030	-,019	-,178	-,129	,019	-,062	-,038	,286	-,059	-,152	-,038	,000
	Sig. (bilatérale)	,049	1,000	,289		,765	,853	,908	,272	,429	,910	,702	,816	,074	,716	,348	,814	1,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
عبارة 16	Corrélation de Pearson	,256	-,130	,076	,049	1	,160	,183	,014	,131	-,010	,065	-,049	-,050	-,233	-,195	-,188	,007
	Sig. (bilatérale)	,050	,423	,643	,765		,323	,259	,930	,422	,953	,690	,763	,761	,148	,229	,245	,967
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
عبارة 17	Corrélation de Pearson	,417	,204	,089	-,030	,160	1	,120	,103	-,131	-,233	,302	,018	,276	,103	,067	,394	,586
	Sig. (bilatérale)	,007	,207	,583	,853	,323		,459	,526	,422	,148	,058	,911	,084	,526	,681	,012	<,001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
عبارة 18	Corrélation de Pearson	,562	,024	,136	-,019	,183	,120	1	,528	,377	,235	,226	,423	,211	,146	,192	,274	,103
	Sig. (bilatérale)	<,001	,884	,404	,908	,259	,459		<,001	,017	,144	,160	,006	,192	,370	,235	,087	,525
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
عبارة 19	Corrélation de Pearson	,493	,225	-,109	-,178	,014	,103	,528	1	,501	,552	,317	,324	-,060	,298	,114	,330	,058
	Sig. (bilatérale)	,001	,162	,504	,272	,930	,526	<,001		<,001	<,001	,047	,041	,712	,062	,484	,038	,720
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
عبارة 20	Corrélation de Pearson	,409	,122	-,068	-,129	,131	-,131	,377	,501	1	,668	,386	,254	-,163	,094	,242	,082	-,081
	Sig. (bilatérale)	,009	,453	,677	,429	,422	,422	,017	<,001		<,001	,014	,114	,314	,565	,132	,616	,618
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
عبارة 21	Corrélation de Pearson	,360	-,039	-,008	,019	-,010	-,233	,235	,552	,668	1	,296	,169	-,132	,082	,140	,266	-,195
	Sig. (bilatérale)	,022	,811	,962	,910	,953	,148	,144	<,001	<,001		,063	,298	,418	,614	,390	,097	,227
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
عبارة 22	Corrélation de Pearson	,575	,264	,106	-,062	,065	,302	,226	,317	,386	,296	1	-,038	,064	,317	,498	,359	,329
	Sig. (bilatérale)	<,001	,100	,516	,702	,690	,058	,160	,047	,014	,063		,816	,697	,047	,001	,023	,038
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
عبارة 23	Corrélation de Pearson	,499	-,200	-,104	-,038	-,049	,018	,423	,324	,254	,169	-,038	1	,289	,276	,277	,459	,120
	Sig. (bilatérale)	,001	,216	,522	,816	,763	,911	,006	,041	,114	,298	,816		,071	,085	,083	,003	,461
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
عبارة 24	Corrélation de Pearson	,508	-,134	,228	,286	-,050	,276	,211	-,060	-,163	-,132	,064	,289	1	,342	,211	,482	,335
	Sig. (bilatérale)	<,001	,410	,157	,074	,761	,084	,192	,712	,314	,418	,697	,071		,031	,191	,002	,035
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
عبارة 25	Corrélation de Pearson	,493	,225	-,109	-,059	-,233	,103	,146	,298	,094	,082	,317	,276	,342	1	,535	,394	,309
	Sig. (bilatérale)	,001	,162	,504	,716	,148	,526	,370	,062	,565	,614	,047	,085	,031		<,001	,012	,053
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
عبارة 26	Corrélation de Pearson	,564	,321	-,018	-,152	-,195	,067	,192	,114	,242	,140	,498	,277	,211	,535	1	,460	,438
	Sig. (bilatérale)	<,001	,043	,914	,348	,229	,681	,235	,484	,132	,390	,001	,083	,191	<,001		,003	,005
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
عبارة 27	Corrélation de Pearson	,687	-,059	-,005	-,038	-,188	,394	,274	,330	,082	,266	,359	,459	,482	,394	,460	1	,589
	Sig. (bilatérale)	<,001	,716	,974	,814	,245	,012	,087	,038	,616	,097	,023	,003	,002	,012	,003		<,001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
عبارة 28	Corrélation de Pearson	,542	,236	,028	,000	,007	,586	,103	,058	-,081	-,195	,329	,120	,335	,309	,438	,589	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	,142	,865	1,000	,967	<,001	,525	,720	,618	,227	,038	,461	,035	,053	,005	<,001	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

Corrélations

		محور واقع التغير التكنولوجي	بعد الأجهزة والمعدات	بعد البرمجيات	بعد الشبكات
محور واقع التغير التكنولوجي	Corrélation de Pearson	1	,664	,796	,769
	Sig. (bilatérale)		<,001	<,001	<,001
	N	40	40	40	40
بعد الأجهزة والمعدات	Corrélation de Pearson	,664	1	,206	,420
	Sig. (bilatérale)	<,001		,201	,007
	N	40	40	40	40
بعد البرمجيات	Corrélation de Pearson	,796	,206	1	,397
	Sig. (bilatérale)	<,001	,201		,011
	N	40	40	40	40
بعد الشبكات	Corrélation de Pearson	,769	,420	,397	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	,007	,011	
	N	40	40	40	40

Corrélations

		محور الأداء الوظيفي	بعد حجم الأداء	بعد جوده الأداء	بعد كفاءه الأداء	بعد سرعه الأداء
محور الأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	,391	,718	,827	,751
	Sig. (bilatérale)		,013	<,001	<,001	<,001
	N	40	40	40	40	40
بعد حجم الأداء	Corrélation de Pearson	,391	1	,055	,030	-,063
	Sig. (bilatérale)	,013		,734	,852	,698
	N	40	40	40	40	40
بعد جوده الأداء	Corrélation de Pearson	,718	,055	1	,591	,387
	Sig. (bilatérale)	<,001	,734		<,001	,014
	N	40	40	40	40	40
بعد كفاءه الأداء	Corrélation de Pearson	,827	,030	,591	1	,622
	Sig. (bilatérale)	<,001	,852	<,001		<,001
	N	40	40	40	40	40
بعد سرعه الأداء	Corrélation de Pearson	,751	-,063	,387	,622	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	,698	,014	<,001	
	N	40	40	40	40	40

Corrélations

		الاستبيان ككل	محور واقع التغير التكنولوجي	محور الأداء الوظيفي
الاستبيان ككل	Corrélation de Pearson	1	,771	,858
	Sig. (bilatérale)		<,001	<,001
	N	40	40	40
محور واقع التغير التكنولوجي	Corrélation de Pearson	,771	1	,334
	Sig. (bilatérale)	<,001		,035
	N	40	40	40
محور الأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	,858	,334	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	,035	
	N	40	40	40

الثبات:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,692	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,698	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,742	28

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,586
		Nombre d'éléments	14[a]
	Partie 2	Valeur	,456
		Nombre d'éléments	13[b]
	Nombre total d'éléments		27
Corrélation entre les sous-échelles			,686
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,814
	Longueur inégale		,814
Coefficient de Guttman			,796

a. Les éléments sont : عبارة 1, عبارة 3, عبارة 5, عبارة 7, عبارة 9, عبارة 11, عبارة 13, عبارة 15, عبارة 17, عبارة 19, عبارة 21, عبارة 23, عبارة 25, عبارة 27.

b. Les éléments sont : عبارة 27, عبارة 2, عبارة 4, عبارة 6, عبارة 8, عبارة 10, عبارة 12, عبارة 14, عبارة 16, عبارة 20, عبارة 22, عبارة 24, عبارة 26, عبارة 28.

الفرضيات:

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,065[a]	,004	-,022	,46760

a. Prédicteurs : (Constante), بعد الأجهزة والمعدات

b. Variable dépendante : بعد حجم الأداء

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,035	1	,035	,160	,691[b]
	de Student	8,309	38	,219		
	Total	8,344	39			

a. Variable dépendante : بعد حجم الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), بعد الأجهزة والمعدات

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,590	,872		4,115	<,001
	بعد الأجهزة والمعدات	,080	,200	,065	,400	,691

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,396[a]	,157	,134	,30782

a. Prédicteurs : (Constante), بعد البرمجيات

b. Variable dépendante : جوده وكفاءه الأداء

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,669	1	,669	7,060	,011[b]
	de Student	3,601	38	,095		
	Total	4,270	39			

a. Variable dépendante : جوده وكفاءه الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), بعد البرمجيات

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,186	,370		8,599	<,001
	بعد البرمجيات	,241	,091	,396	2,657	,011

a. Variable dépendante : جوده وكفاءه الأداء

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,100[a]	,010	-,016	,51103

a. Prédicteurs : (Constante), بعد الشبكات

b. Variable dépendante : بعد سرعة الأداء

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,100	1	,100	,382	,540[b]
	de Student	9,924	38	,261		
	Total	10,023	39			

a. Variable dépendante : بعد سرعة الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), بعد الشبكات

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	3,639	,943		3,859	<,001
	بعد الشبكات	,137	,222	,100	,618	,540

a. Variable dépendante : بعد سرعة الأداء

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,334[a]	,112	,088	,28251

a. Prédicteurs : (Constante), محور واقع التغير التكنولوجي

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,381	1	,381	4,773	,035[b]
	de Student	3,033	38	,080		
	Total	3,414	39			

a. Variable dépendante : محور الأداء الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), محور واقع التغير التكنولوجي

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,833	,593		4,774	<,001
	محور واقع التغير التكنولوجي	,307	,141	,334	2,185	,035

a. Variable dépendante : محور الأداء الوظيفي