

قسم: علوم التسيير  
الرقم التسلسلي: ...../ 2018

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفععة: 2018

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

# التغيير التكنولوجي وتأثيره على أداء العاملين

دراسة حالة: مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-

تحت إشراف الدكتورة

بوظرفة سورية

من إعداد الطالبتين:

- شرفي تقي

- مسعادي أمال

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بن تركي وليد	أستاذ محاضر - ب-	رئيساً
بوظرفة سورية	أستاذ محاضر - ب-	مشرفاً ومقرراً
براهمية عمار	أستاذ محاضر - ب-	عضواً مناقشاً



# شكر و عرفان

قال الله تعالى: "هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون".

بسم الله الذي ألهمنا عقلا و صبورا لإتمام هذا العمل المتواضع خدمة للعلم و أهل العلم و رغبة منا في إيفاء شكرنا الجزيل لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنارة نبراس العقول.

جميل الفضل و عظيم الثناء و منتهى التقدير و الاحترام إلى صاحبة الفضل الأستاذة المشرفة: "بوظرفة صورية" التي لم تبخل علينا بنصيحة أو توجيه و شكر خاص لها على ما قدمته لنا من توجيهات و نصائح و لإحاطتها لنا بكثير من الاهتمام و المتابعة فلها كل الاحترام و التقدير.

نتقدم إلى طاقم أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بأعمق التشكرات و أجزلها عرفانا و تقديرا للمجهودات الجبارة التي بذلوها من أجلنا طيلة الدراسة.

كما لا يفوتنا أن نتقدم إلى موظفين المكتبة من فؤاد و سميير الذين لم يبخلوا علينا بنصيحة أو توجيه لإتمام هذا العمل.

كما نتقدم بخالص الشكر إلى علي معمرى

و لا سيما أن نتقدم إلى عمال شركة المناجم و الفوسفات **SOMIPHOS** - تبسة- و على رأسهم: حيدر الطيب.

و كشكر خاص إلى كل من يدعم العلم لينير الناس بنوره

و إلى كل من يكافح الجهل ليكسر ظلامه.

و إلى من قدم لنا يد العون من قريب أو بعيد و لو بكلمة تشجيعية أثناء إعدادنا لهذا تقرير التبرص.

# إهداء

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده.

اشكر الله سبحانه وتعالى على كل النعم التي انعم بها علي كما اشكره أن أعطانا القوة و العزيمة و الصبر  
لكتابة و إنهاء هذا البحث العلمي

اهدي هذا العمل المتواضع إلى كل الساهرين على حمل مشعل النور ليضيئوا للأجيال طريق الهدى  
والتقدم إلى من قال فيها لله عز وجل "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني  
صغيرا" إلى والدي الكريمين جعلهما لله تاجا فوق راسي ووفقتني في نيل رضاهما اللذين كانا سبب وجودي  
وتعليمي فلطالما كانا سندا وعونا لي فهما كانا يدعماني ويشجعانني بكل الحب طوال مساري الدراسي  
وفي حياتي كلها ومهما تكلمت عنهما فلن أوفيهما حقهما ولن أنسى أبدا فضلهما عليا فأمي الحبيبة  
الغالية ربت وتعبت وضحت من اجل أن تراني على قدر من العلم والمعرفة ولا أنسى أبدا أبي العزيز الذي  
افتخر به فلطالما أمدني بالحب والحنان ووفر لي كل الوسائل لدراسة كذلك اهدي هذا العمل إلى أختي  
وأخي العزيزين والى الغوالي خالي وزوجته فلطالما شجعانني إلى كل الأحباب والأهل إلى زملائي وزميلاتي  
في الدراسة إلى كل من شجعني من قريب أو بعيد

كما نتقدم بحزير الشكر والتقدير إلى الغالية أسماء مطروح

و في الأخير اسأل الله تعالى إن يجعل عملنا هذا خالصا لوجهه الكريم وان يبارك فيه وان يرزقنا السداد  
في القول والعمل وصلى الله و سلم على نبينا محمد وعلى اله و صحبه أجمعين.

مسعادي أمال

# إهداء

ربي نحمدك حمدا يليق بحلال وجهك و عظيم سلطانك أنه لا يسعني في هذا المقام إلا أن أهد ثمره  
جهدي:

إلى الذي رباني على الفضيلة و الأخلاق و شملني بالعطف و الحنان و كان لي ورع الأمان، أحتمي به من  
نائبات الزمان و تحمل عبء الحياة حتى لا أحس بالحرمان..

"أبي العزيز حفظه الله و أطال في عمره"

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، ريحانة حياتي و بهجتها التي غمرتني بعطفها و أنارت لي درب  
حياتي بحبها، حياة الروح و نبع الحنان:

"أمي العزيزة الغالية حفظها الله و أطال الله في عمرها"

إلى شموع قلبي التي ترعرعت معهم و نما غصني بينهم إخوتي: عبد الرحمان، محمد طه.

إلى مصباح دربي صديقتي: مطروح أسماء، مسعادي أمال، مشري مروى.

إلى كل من وقف معي في لحظات الصعاب و ساعدني و لو بكلمة طيبة.

إلى كل هؤلاء و بأسمى معاني الوفاء أهدي هذا العمل.

شرفي تقى

الفهارس

العناون	
-	شكر وعران
-	إهداءات
I-I	الفهرس العام
I	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
I	فهرس الملاحق
أ	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الجانب المفاهيمي للدراسة</b>	
02	تمهيد
03	أولا- إشكالية الدراسة
03	ثانيا- فرضيات الدراسة
03	ثالثا- أهمية الدراسة
04	رابعا- أهداف الدراسة
04	خامسا- أسباب اختيار الموضوع
04	سادسا- تحديد مفاهيم الدراسة
05	سابعا- الدراسات السابقة
11	ثامنا- المقارنة مع الدراسات السابقة
13	تاسعا- صعوبات الدراسة
14	عاشرا- نموذج الدراسة
15	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة</b>	
17	تمهيد
18	أولا- ماهية التغيير التكنولوجي

18	1- مفهوم التغيير التنظيمي
19	2- أنواع التغيير التنظيمي
21	3- مفهوم التغيير التكنولوجي
23	4- مستويات و أسباب التغيير التكنولوجي
23	5- خطوات التغيير التكنولوجي
24	<b>ثانيا- ماهية أداء العاملين</b>
24	1- مفهوم و أهمية الأداء
27	2- العوامل المؤثرة في الأداء
29	3- مستويات الأداء
30	4- تعريف تقييم الأداء وأهدافه
32	5- خطوات وطرق تقييم الأداء
38	6- أثر التغيير التكنولوجي على أداء العاملين
42	<b>خلاصة الفصل</b>
<b>الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة</b>	
44	<b>تمهيد</b>
45	<b>أولا- الاجراءات المنهجية للدراسة</b>
45	1- مجالات الدراسة
53	2- منهج الدراسة
53	3- عينة الدراسة
54	4- أداة الدراسة
56	5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
57	<b>ثانيا- الإجراءات الميدانية للدراسة</b>
57	1- تصميم وتحليل الجداول
62	2- تحليل استجابات العاملين
67	3- اختبار فرضيات الدراسة
73	<b>خلاصة الفصل</b>



75	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

## فهرس الجدول

الصفحة	العنوان	الرقم
54	عينة الدراسة	01
55	مقاييس الاستبيان	02
56	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	03
57	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	04
58	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس	05
59	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية	06
60	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمستوى العلمي	07
61	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المجموعة المهنية	08
62	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق سنوات الخبرة	09
63	استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المتغير المستقل التغيير التكنولوجي	10
65	ترتيب أبعاد التغيير التكنولوجي	11
65	استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المتغير التابع أداء العاملين	12
67	ترتيب أبعاد أداء العاملين	13
68	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	14
69	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	15
70	تقدير نموذج خطي لعلاقة التغيير التكنولوجي و أداء العاملين	16
71	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	17

الصفحة	العنوان	الرقم
21	مجالات التغيير في المنظمة	01
26	الأداء بين الكفاءة والفعالية	02
29	مستويات الأداء	03
31	أهداف تقييم أداء العاملين	04
32	أهداف عملية تقييم الأداء	05
33	خطوات تقييم الأداء	06
36	تقييم الأداء بطريقة التدرج البياني	07
37	تقييم الأداء بطريقة التوزيع الاجباري	08
51	الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS	09
58	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	10
59	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير العمر	11
60	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي	12
61	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المجموعة المهنية	13
62	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة	14
68	يوضح شكل العلاقة بين التغيير التكنولوجي و أداء العاملين	15

## فهرس الملاحق

العنوان	الرقم
فاتورة شراء الآلات المستخدمة في العملية الإنتاجية	01
Fiche technique	02
	03
	04
	05
	06
	07
	08
	09
	10
	11
	12
	13
	14
	15

مقدمة عامة

### مقدمة عامة

إن التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم، أدت إلى حدوث ثورة تكنولوجية سريعة ومستمرة، فهي تطرح الكثير من التحديات والفرص، حيث تتمثل أهم هذه التحديات في زيادة المنافسة بين المؤسسات التي تعيش في بيئة تنافسية متغيرة، ولكي تكون المؤسسة ناجحة لابد لها من إحداث تغيرات تكنولوجية بالاعتماد على تقنيات متطورة تزيد من إنتاجيتها وتكسيبها مزايا تنافسية تعزز مركزها التنافسي في السوق، وذلك من خلال تحسين جودة المنتجات وتخفيض التكاليف بالإضافة للاستجابة لحاجات ورغبات المستهلكين من خلال تجديد المنتجات وتطوير أساليب العمل، مما يزيد في حجم مبيعاتها وأرباحها، فالتغيير التكنولوجي أزال الكثير من العوائق والحواجز وجعل المؤسسة أكثر إنفتاحا وشفافية فهي تعاملها مع الأطراف الخارجية، وسهل من عملية الاتصال بين العاملين مما أدى إلى سرعة انجاز المهام في الوقت المحدد، ورفع مستوى الكفاءة والفعالية في الأداء، كما شكل حافز للعاملين على طرح مبادراتهم وظهور القدرات الإبداعية لديهم كما أن في ظل هذه التحولات التي يشهدها العالم وتداعيات إقتصاد المعرفة، أصبحت المعارف والعلوم أي البحث والتطوير هي المصدر الأهم للميزة التنافسية، مما اوجب الاهتمام البالغ بعامل الابداع التكنولوجي. وقد جاءت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التغيير التكنولوجي في مؤسسة المناجم والفوسفات **Somiphos** وأثر ذلك على أداء العاملين.

# الفصل الأول: الجانِب المفاهيمي للدراسة

تمهيد

أولا-الاشكالية

ثانيا-فرضيات الدراسة

ثالثا-أهمية الدراسة

رابعا-أهداف الدراسة

خامسا-أسباب اختيار الموضوع

سادسا-تحديد المفاهيم

سابعا-الدراسات السابقة

ثامنا-مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية

تاسعا-صعوبات الدراسة

عاشرا- نموذج الدراسة

خلاصة الفصل

## تمهيد الفصل الأول

تعتبر خطوة اختيار الموضوع من الخطوات الصعبة لأنها تعد الأساس الذي تبنى عليه بقية العناصر والخطوات، كما أنها من أهم مراحل إعداد البحث العلمي، وذلك لما تتوفر عليه من الشروط المنشئة لاختيار موضوع جيد، ومن هذه الشروط توفر عنصر الرغبة والذي من شأنه أن يؤثر على الباحث تأثيراً إيجابياً من ناحية مثابرتة وصبره على مهمته الصعبة غير أنه من أجل تحقيق الشرط الأول ألا وهو الاختيار السليم للموضوع، يجب أن يكون لدى الباحث إطلاع واسع.

فإختيار الموضوع من جميع نواحيه يعد أمراً مهماً للغاية، ولهذا تم اختيار موضوع التغيير التكنولوجي وتأثيره على أداء العاملين، الذي تم التطرق لعدة مفاهيم متنوعة في مجال البحث والسعي لتحقيق وتجسيد التغيير التكنولوجي لدى مؤسسة SOMIPHOS ومدى تأثيره على أداء العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة، كما يجب أيضاً التطرق لبعض الدراسات المشابهة ومقارنتها مع الدراسة الحالية.



أولاً- إشكالية الدراسة: من خلال ما سبق تبرز معالم إشكالية البحث كالآتي:

ما هو دور التغيير التكنولوجي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos  
تبسة؟

من خلال التساؤل الرئيسي السابق يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل يوجد تأثير التغيير التكنولوجي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  
 $\alpha = 0,05$ ؟

2- هل توجد علاقة إرتباط بين التغيير التكنولوجي وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى  
الدلالة  $\alpha = 0,05$ ؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى للبيانات  
الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$ ؟

ثانياً- فرضيات الدراسة: لمعالجة إشكالية بحثنا قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:  
للتغيير التكنولوجي دور فعال في تحسين أداء العاملين.

وتطلب تحليل الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

1- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة الارتباط بين التغيير التكنولوجي وأداء العاملين في مؤسسة محل  
الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$ .

• توجد علاقة ارتباط بين الابتكار والتغيير التكنولوجي وأداء العاملين بمؤسسة محل الدراسة عند  
مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$

• توجد علاقة ارتباط بين تكنولوجيا المعلومات وأداء العاملين في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى  
الدلالة

$\alpha = 0,05$

2- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير التغيير التكنولوجي على أداء المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة  
عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ .

3- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة بين استجابات العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى  
للبيانات العامة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$ .

ثالثاً- أهمية الدراسة

تتجسد أهمية الدراسة في محاولة إظهار الأهمية النظرية من خلال الاسهام في تأطير الأدبيات ذات صلة  
بمتغيري البحث "التغيير التكنولوجي" و"أداء العاملين" وإظهار الأهمية العملية والتطبيقية للتغيير  
التكنولوجي بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، ويمكن حصر الأهمية من الموضوع في نقاط التالية:

• تقديم إطار عملي يربط أبعاد التغيير التكنولوجي بأداء العاملين، إذ تناول علاقة التغيير التكنولوجي بكل  
أبعاده بأداء العاملين تمثل في حد ذاتها إضافة علمية جديدة بالاهتمام؛

• تقديم معلومات تساعد المسؤولين الإداريين في المؤسسة محل الدراسة على تحسين وتطوير أداء العاملين للوصول إلى أعلى المستويات؛

• إبراز أهمية التغيير التقني في مواكبة الإنجازات والتطورات.

**رابعا-أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى التغيير التكنولوجي الحاصل في مؤسسة المناجم والفوسفات؛

- التعرف على أداء المورد البشري وطرق تقييمه؛

- التعرف على مدى تأثير التغيير التكنولوجي على أداء العاملين في مؤسسة Somiphos؛

- إبراز مدى إمكانية تحسين أداء العاملين للوصول إلى أعلى المستويات الإنتاجية؛

- تحسين المؤسسات الجزائرية بأهمية التغيير التكنولوجي وكيفية توظيف التكنولوجيا.

**خامسا-أسباب اختيار الموضوع:** وقع اختيارنا على هذا الموضوع وذلك لعدة أسباب شخصية

وموضوعية، فالأسباب الشخصية تتمثل فيما يلي:

- الرغبة الشخصية في الاطلاع على موضوع التغيير التكنولوجي؛

- الأهمية البالغة لتغيير التكنولوجيا في أي مؤسسة؛

- التعرف على هذا الموضوع بشكل دقيق ودراسة العوامل المؤثرة والإلمام بجميع جوانبه لإعطاء نظرة

مستقبلية لواقع التكنولوجيا في المؤسسة الجزائرية؛

أما الأسباب الموضوعية فهي تشمل:

- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص؛

- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة والحديثة؛

- إبراز مدى الحاجة إلى استعمال التكنولوجيا المتطورة وكيفية توظيفها لخدمة أهداف المؤسسة.

**سادسا-تحديد مفاهيم الدراسة**

**1-التغيير التكنولوجي والمفاهيم ذات العلاقة:** سيتم فيما يلي التعريف بالعناصر المتعلقة بالتغيير

التكنولوجي:

**1-1-الابتكار التكنولوجي:** هو عملية تحسين منتجات موجودة أو إطلاق منتجات جديدة وابتكار عمليات

انتاجية جديدة أو تحسين عمليات الموجودة حاليا.

**1-1-1-الابتكار في المنتجات:** وهو قيام المؤسسة بتحسين منتجاتها الحالية، أو تقديم منتجات جديدة.

**1-1-2-الابتكار في العمليات:** قيام المؤسسة بتحسين عملياتها الانتاجية الحالية، أو إبتكار عمليات انتاجية جديدة.

**1-2-تكنولوجيا المعلومات:** تتمثل في مجموعة من التقنيات والأدوات والأساليب التي تساهم في توفير

البيانات والمعلومات المطلوبة، والتي بدورها تسهل أداء العمل، وتدعم القدرات لتحسين طرق العمل.

**1-1-2-الأجهزة والمعدات:** هي جميع الأجهزة التي تكون بنية نظام الحاسوب بالإضافة إلى وحدات

الإدخال والإخراج، وأوساط التخزين المختلفة والتي تتمثل الأجزاء المادية الملموسة، بحيث يتم تسجيل

البيانات عليها.

2-1-2- البرمجيات: مجموعة البرامج الجاهزة والمصممة وفقا لاحتياجات مستخدم الحاسوب الآلي وتتولى القيام بالمهام المطلوبة على البيانات المتوافرة في الحاسوب الآلي.

2-1-3- قواعد البيانات: هي عبارة عن وعاء الذي يحتوي على البيانات التي تصف العمليات الجارية وتنظم على شكل ملفات، وتحفظ في أوعية حاسوبية مخزنة، ومن هذه البيانات تستخرج المعلومات والمعرفة.

2-1-4- شبكات الاتصال: وهي الشبكات التي تسمح بتبادل المعلومات بين العمال داخل المؤسسة بينها وبين البيئة المحيطة.

2- أداء العاملين والمفاهيم ذات العلاقة: سيتم التطرق إلى التعريف بالعناصر المتعلقة بأداء العاملين:

2-1- الربحية: تعتبر الربحية قياس العائد في صورة الأرباح التي يحصل عليها المساهمون.

2-2- التكلفة: تمثل تكلفة صنع المنتجات مقارنة مع المنافسين أي العلاقة بين الجودة والسعر، وأداء المؤسسة، يتجلى في مدى تحكمها في التكاليف.

2-3- الإنتاجية: يقصد بها النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها أي الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الانتاج إلى منتجات، وتعتبر أحسن مؤشر الأداء المؤسسة.

2-4- الحصة السوقية: تعتبر نصيب المؤسسة من مبيعات السوق أحد المؤشرات الجيدة للحكم على أدائها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار، و يقصد بالحصة السوقية مجموع مبيعات المؤسسة من منتج معين على مجموع مبيعات المؤسسة الأخرى لنفس المنتج.

2-5- الفعالية: تعرف بأنها: "مدى تحقيق المنظمة لأهدافها" فهي تشير إلى قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف مع تغييرات البيئة بالإضافة إلى تحقيق النمو والمردودية".

2-6- الكفاءة: تشير الكفاءة إلى حسن استخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق المؤسسة لأهدافها. كما تعني أيضا أنها: " الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد والوسائل)".

وعليه فإن الأداء يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف باستخدام أقل الموارد الممكنة، ويجمع

بين مفهومي الفعالية والكفاءة، وهذا ما تؤكد المعادلة التالية: الأداء = الفعالية x الكفاءة.

### سابعا- الدراسات السابقة

1- الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالتغيير التكنولوجي

1-1- الدراسات العربية التي تناولت التغيير التكنولوجي:

1-1-1- الدراسة الأولى: (العامري، 2005)، بعنوان: العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الابداع التكنولوجي، دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- توضيح مفهوم الابداع التكنولوجي وما يتعلق به من مفاهيم؛

- بيان أثر العوامل الفنية مثل التكنولوجيا والتعاون مع الجهات الأكاديمية ووجود قواعد بيانات كاملة في الابداع التكنولوجي؛
- تحديد أثر بعض العوامل التنظيمية في الابداع التكنولوجي مثل دعم الإدارة العليا والتحفيز وغيرها؛ وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- إن النشاط الابداع التكنولوجي هو من عناصر المنافسة الأساسية في العالم اليوم لأن الاقتصاد العالمي هو اقتصاد معرفة، ولم تعد عناصر المنافسة التقليدية مثل الجودة والإنتاجية العالمية كافية لاختراق الأسواق أو الاحتفاظ بالحصة السوقية، وعلى هذا الأساس لابد من الاهتمام بالإبداع التكنولوجي ورصد أموال كافية مع دعم لأقسام البحث والتطوير؛
- كان للتكنولوجيا المستخدمة ووفرة البيانات وقواعد المعلومات أثر واضح في بعض أنواع التكنولوجيا.

### 1-1-2- الدراسة الثانية: (عثمان، 2005)، بعنوان: تحديث الدولة من خلال الرؤية التكنولوجية.

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجه إقتصاديات التكنولوجيا حتى يتسنى للأمة العربية والإسلامية القدرة على مواكبة ركب التقدم في هذا القرن وذلك من خلال:
- تحديد ماهية التغيير التكنولوجي، آلياته، أشكاله، أهدافه وتأثيراته؛
  - التطرق إلى تحديث التكنولوجيا؛
  - تحليل النظرية التكنولوجية؛
- و خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- يعتبر التقدم التكنولوجي أو التفوق التكنولوجي أحد أهم وسائل الاستقرار والصمود للنظام الاقتصادي السائد في الدولة؛
  - الصراع في القرن الجديد سيكون حول العلم والمعلومات؛
  - سيادية النظرية التكنولوجية ومناهجها وفروضها المزاياء النسبية الطبيعية، والمزاياء النسبية المكتسبة.

### 1-2-1- الدراسات الأجنبية التي تناولت التغيير التكنولوجي

#### 1-2-1-1- الدراسة الأولى: حول التكنولوجيا وتأثيرها على طبيعة الهيكل التنظيمي

- تعتبر "جوان وود ورد" Joan woodword رائدة في دراسة أثر التكنولوجيا وتأثيرها على طبيعة الهيكل التنظيمي وعناصره منذ بداية الستينات، حيث قامت بدراسة ميدانية لحوالي 100 مصنع في جنوب بريطانيا تراوحت في الحجم ما بين مصانع صغيرة توظف (250) عاملاً، إلى مصانع كبيرة توظف ما يزيد عن ألف عامل، جمعت "وود ورد" معلومات مالية عن تلك المصانع مثل مستوى الربحية، حجم المبيعات وحصتها من السوق، وقد مكنها ذلك من تصنيف تلك المصانع من فعاليتها أو نجاحها إلى ثلاثة أقسام: جيدة جداً، متوسطة، دون الوسط، وقد صنفت "وود ورد" تلك الصناعات حسب نظام الانتاج فيها إلى ثلاث فئات هي:
- مصانع ذات تكنولوجيا تتبع نظام الانتاج الوحدات أو المجموعات الصغيرة وهي التي تنتج سلعة واحدة أو عدداً من السلع (مثل صناعة الأدوات العلمية)؛
  - مصانع تتبع تكنولوجيا تعتمد أسلوب تجميع مجموعات كبيرة وبكميات كبيرة (مثل صناعة السيارات)؛

-مصانع تتبع تكنولوجيا تعتمد أسلوب العمليات و بشكل أوتوماتيكي (مثل الصناعات الكيماوية).  
وقد استخلصنا من دراسة "وود ورد" أن الصناعات ذات التكنولوجيا البسيطة هي النقطة الأساسية للتطوير الذي يعتبر أساس النجاح، أما في الصناعات ذات تكنولوجيا الانتاج فهي العمل على تخصيص التكاليف والتأكيد على أن النوعية هي أساس النجاح هو القدرة على التسويق، نظرا لتدفق الانتاج باستمرار.

**Bobillier Chaumon, Christian Bessiere et Eric Brangier (2001), sous le titre : les effets du changement technologique sur le travail collaboratif le cas d'une équipe de conception informatique.**

هذه الدراسة أجراها كل من "بوبيليي شامون" و"كريستيان بوسيار" و"ايريك برانجيه" بفرنسا بطلب من إحدى المؤسسات التي توظف أكثر من 1000 موظف متخصص في مجال الاعلام الآلي، ودامت هذه الدراسة أربع سنوات (من 1993 إلى 1997)، وكانت المؤسسة تريد زيادة معرفتها بوظائف الإعلام الآلي من جهة، ومن جهة أخرى معرفة الصعوبات التي تواجهها من جراء التحولات التكنولوجية سواء المتعلقة منها بالموارد البشرية أو تلك المرتبطة بالجانب الاجتماعي في التنظيم، ولذلك كان الهدف الأساسي من الدراسة هو إيجاد الطريقة المثلى لتشجيع الموظفين على تنمية كفاءاتهم وتغييرها بالموازات مع التغييرات التكنولوجية الحاصلة في البيئة الخارجية المحيطة، بالإضافة إلى إيجاد طريقة تسهل للموظفين عملية قبول وتبني التكنولوجيات الجديدة.

وانطلقت الدراسة من مجموعة من التساؤلات هي: هل يؤدي التغيير في العمليات التكنولوجية المتعلقة بالبرمجة إلى ظهور أشكال جديدة من التعاون داخل المؤسسة؟ وإذا كان هذا التغيير ممكنا فما هي طبيعته؟ والمهم ما علاقة عمليات التغييرات التكنولوجية المرتبطة بالبرمجة بكل التغييرات التي يمكن تسجيلها وملاحظتها؟. وقد حاول الباحثون الإجابة على هذه التساؤلات من خلال الدراسة الميدانية التي قاموا بها إنطلاقا من فرضيتين أساسيتين هما:

-يعتبر مجال البرمجة كإطار عام لتنظيم الأعمال التي يقوم بها المتخصصون في الإعلام الآلي؛  
-يؤثر المحيط البرمجة بوضوح على العمليات التنظيمية للمؤسسة حيث يفرض مجموعة من التعليمات الواجب إتباعها.

استخدم الباحثون المنهجين الكمي والكيفي في معالجة البيانات الميدانية التي تم الحصول عليها باستخدام كل من الملاحظة والمقابلة عن طريق دليل للمقابلة صمم خصيصا لهذا الغرض، واستغرقت المقابلة ساعة واحدة من الزمن مع كل فرد من أفراد المجموعتين تتكون كل مجموعة من عشرة أفراد، اعتبرت بمثابة عينة ممثلة لأفراد مجموعة البحث، حيث تشكلت المجموعة الأولى من أفراد متخصصين في الإعلام الآلي يعملون في ورشة لهندسة البرمجيات، أما المجموعة الثانية فتعمل ضمن ورشة تستخدم نظاما للبرمجة من الجيل الرابع.

وأكدت نتائج هذه الدراسة أن استخدام النظام التكنولوجي الجديد قد زاد من علاقات الاتصال بين أفراد المجموعة الواحدة وسمح للموظفين باكتساب مهارات جديدة، مما أدى إلى ظهور قيم جديدة تشجع على ضرورة التعاون لانجاز الأعمال وتحمل المسؤولية الجماعية لتحقيق أهداف المجموعة بعد أن كان كل فرد

يتحمل لوحده مسؤولية انجاز عمله دون اهتمامه بما يقوم به الآخرون ومن جهة أخرى أدى الاعتماد على التكنولوجيا الجديدة إلى الاعتماد المتبادل بين المجموعات المختلفة حيث زادت علاقات التعاون بين هذه المجموعات. ومن ناحية التنظيمية أدت التغيرات التكنولوجية الحاصلة إلى ظهور ميكانيزمات جديدة أصبحت تتحكم في العمليات الأساسية للتنظيم في المؤسسة، وظهر ذلك جليا في عمليات السلطة حيث فقد بعض الموظفين جزء من سلطاتهم نتيجة لاستخدام تكنولوجيات تركز على العمل الجماعي ويتدخل جميع أفراد المجموعة في أداء بالإضافة إلى أفراد المجموعات الأخرى، كما اشتدت عمليات الرقابة على أداء الأعمال بسبب الاستخدام المكثف للتكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال داخل المؤسسة متمثلة خاصة في الانترنت. وانتهت الدراسة في الأخير بتأكيدا على أن التغيير التكنولوجي لا يمكن اعتباره فقط كعملية تغيير تقنية بسيطة، وإنما يجب أن يفهم كمسار للتغيير والإبداع يمس كل النواحي التنظيمية للمؤسسة، فبالإضافة إلى أنه يسبب تغيرات كبيرة على مستوى النسق الفني فهو يحدث كذلك تغيرات واضحة على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويؤدي إلى ظهور أفكار ومعارف جديدة تساعد على القيام بالأعمال والمهام بطرق مختلفة، و بالتالي فإن التغيير التكنولوجي يتطلب ظهور قيم وعادات جديدة لتحقيق الكفاءة الضرورية للنظام التكنولوجي الجديد.

## 2- الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالأداء

### 2-1-1- الدراسات العربية التي تناولت أداء:

2-1-1-1- الدراسة الأولى: دراسة (أبو ماضي، 2007)، بعنوان: معوقات أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وكيفية علاجها من وجهة نظر المقيمين الذين يقومون بعملية التقييم، وحاولت تجاوز هذه المعوقات من خلال اقتراح الحلول الممكنة للتغلب على هذه المعوقات، وقام الباحث باستطلاع آراء العاملين من الأكاديميين و الإداريين أصحاب المناصب الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة).

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من أهمها: أن عملية التحليل الوظيفي لا يتم تحديثها بشكل متواصل ويتم دراسة نتائجها في الموعد المحدد وبشكل دوري ومنتظم، وإن عملية تقييم الأداء يتبعها حوافز إيجابية مما يؤثر على إنتاجية الموظف و تحسين الأداء.

كما أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر بشكل متواصل بالمعايير المتبعة في نماذج التقييم، والتحديث الدوري والتطوير المستمر لنماذج ومعايير تقييم الأداء وذلك لمواكبة تطورات العمل و احتياجاته المستقبلية، مع ضرورة توفير دليل مع نموذج تقييم الأداء يوضح المعيار الذي يجب أن يوزن به كل بند من بنود التقييم، وتفعيل وتطبيق وتحسين نظام المكافآت و الحوافز المادية و المعنوية و ربطها بعملية التقييم الأداء.

2-1-1-2- الدراسة الثانية: دراسة (عبد الصمد، 2008)، بعنوان: أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية و الحضرية، باتنة.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- محاولة الاحاطة بمفهوم تقييم أداء العاملين، طرقه، وسائله، والتحديات التي يمكن أن تصادف عملية التقييم؛
  - معرفة مكانة التي يحتلها نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة، و علاقته بمختلف وظائف ادارة البشرية؛
  - توضيح مدى تبني المؤسسة محل الدراسة للأسباب التي تدعم مكانتها، عن طريق أدائها الجيد، من خلال إدارة موارد البشرية تقوم بالتقييم الموضوعي والمستمر لعمالها؛
- خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:**

- تنظيم الموارد البشرية ككل بالمؤسسة محل الدراسة بعيد كل البعد عن الأسس العلمية، وأن المصلحة المسؤولة عن العنصر البشري لا تؤدي الدور الموكل إليها على أكمل وجه؛
- عملية تقييم أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لا تقوم على أي أسس وقواعد علمية رشيدة من شأنها أن تحسن من أداء الفردي للمؤسسة؛
- عملية الرقابة من خلال تقييم الأداء بالمؤسسة تتسم بعدم الاكتراث المقيمين لأداء بعملية التقييم، و أن قيامهم باستيفاء النماذج المستخدمة يتم بشكل روتيني كواجب لا بد منه؛
- تقييم الأداء بالمؤسسة لا تستخدم نتائجه في إعداد مختلف السياسات و الممارسات المتعلقة بإدارة المورد البشري، مما قد يترتب عليه ظلم العمال في مجالات مختلفة كالمكافآت والترقية، أو تسليط العقوبات غير العادلة.

## 2-2-2- الدراسات الأجنبية التي تناولت أداء:

2-2-1- الدراسة الأولى: دراسة **Hernaus and Mikuli, 2014** بعنوان: "خصائص العمل والأداء الوظيفي لعمال المعرفة".

هدفت هذه الدراسة للتحقق من نمط ونموذج العلاقة بين المهام المختلفة والمعرفة والخصائص والسمات الاجتماعية لتصميم العمل ونتائجه، من خلال مسح ميداني لكبرى المنظمات الأهلية في كرواتيا، والتي تكونت من (512) موظفا من (48) منظمة لجمع البيانات وتحليلها، والدراسة أكدت على أهمية التداخل بين سمات وخصائص العمل، ومخرجات العمل مع اقتراح أن خصائص العمل تؤثر تأثيرا ذو أهمية كبيرة على الأداء الوظيفي، كما أوضحت الدراسة أن العمل المعرفي يعتبر أكثر خطورة من الأعمال الأخرى بسبب المعلومات التي يحصل عليها والتي تصدر عنه، ويوصي الباحث بضرورة إيجاد نوع من التوازن بين متطلبات العمل، والقدرة البشرية عند العاملين، كما أشار إلى حاجة أنظمة تقييم الأداء، والمكافآت الفردية إلى تعديل في النظام لتعزيز السلوك الاجتماعي الإيجابي داخل المنظمة.

2-2-2- الدراسة الثانية: دراسة **Weng, 2013** بعنوان: تطوير الأداء الوظيفي للموظفين من خلال القيادة الأخلاقية.

هدفت هذه الدراسة لفحص أثر القيادة الأخلاقية على الأداء العاملين (الأداء الخدماتي والتوجه الخدماتي) من خلال استخدام نموذج نظري متعدد المراحل جمع الباحث فيه البيانات من خلال توزيع (214) استبانة على العاملين في (22) فرع لبنك تجاري من بنوك تايوان، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين: استبيان الإدارة الذي يقوم بتقييم الأداء الوظيفي للموظفين واستبيان الموظف، الذي يقيس التصور بين العاملين في القيادة الأخلاقية والمشرف المرؤوس داخل مؤسساتهم، وأهم ما توصلت له الدراسة أن العلاقة بين المشرف المباشر وأداء الموظفين كانت سلبية وبخاصة عند وجود تقلبات وتغيرات على مستوى المجموعة، لكن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والموظفين كانت إيجابية مما يوضح وجود علاقة طردية قوية بين اتباع الأسلوب الأخلاقي في القيادة وبين أداء الموظفين، فيوصي الباحث بالالتزام بالقيادة الأخلاقية لما لها من تأثير كبير على الموظفين وأدائهم، كما يوصي بوجود علاقة إيجابية بين الموظفين والمشرفين عليهم، لأن ذلك يسعى لتحفيزهم وتشجيعهم على العمل.

### 3- الدراسات المتعلقة بالتغيير التكنولوجي و الأداء معا:

**3-1- الدراسة الأولى:** دراسة (المانع، 2006) بعنوان: تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الأداء، دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تقنيات الاتصال المتوافرة في الأمن العام، والكشف عن المعوقات التي تواجهها، ومحاولة تقديم التوصيات التي يأمل الباحث أن تسهم في الحد من هذه المعوقات، وبالتالي تسهم في تحسين واقع تقنيات الاتصال في الأمن العام. خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة على أن واقع تقنيات الاتصال في جهاز الأمن بوجه عام هو واقع متدني أو متأخر؛
- أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة جدا على أن توظيف واستخدام تقنيا الاتصال يحقق بدرجة كبيرة جدا فعالية الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن العام؛
- أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة جدا على أن من أهم المعوقات التي تواجه جهاز الأمن العام في توظيف تقنيات الاتصال واستخدامها بالإضافة إلى عدم صيانتها الصيانة الوقائية وهذا ما يؤدي إلى كثرة إعطالها.

**3-2- الدراسة الثانية:** دراسة (عمار، 2009)، بعنوان: مدى امكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في وكالة غوث بغزة ومعرفة أثر ذلك على أداء العاملين فيها من خلال معرفة التالي:

- تحديد مدى وعي العاملين بخصائص و مزايا الإدارة الإلكترونية؛
- أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين؛
- معوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في وكالة غوث بغزة.



وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تتوفر الإمكانيات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الوكالة بدرجة كبيرة، حيث تتوفر أحدث النظم والبرامج الإلكترونية وأحدث أجهزة الحاسوب؛
- تتوفر الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الوكالة حيث يتوفر الدعم المالي اللازم لشراء وصيانة الأجهزة و البرامج الإلكترونية بدرجة كبيرة، كما يتوفر الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدرّبين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة الثقة في التعاملات الإلكترونية حيث يؤدي إلى وضع خطط لحماية أمن المعلومات و سرّيتها، كما يعمل على زيادة الوعي الأمني لدى العاملين.

**3-3- الدراسة الثالثة:** دراسة ( سليمان، 2007)، بعنوان: الابتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء العاملين.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- إبراز أهمية الابتكار التسويقي في مجال المنتجات و ذلك كمدخل لتحسين الأداء التسويقي بشكل خاص والأداء الكلي للمؤسسة بشكل عام؛
- توعية أصحاب القرار في المؤسسات بأهمية وجدوى الابتكار في التسويق بصفة عامة، وأهميته في مجال المنتجات بصفة خاصة.

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- الابتكار التسويقي في مجال المنتجات يمكن المؤسسة من امتلاك ميزة تسويقية تعمل على إطالة من عمر المنتجاتها ولكن لفترة مؤقتة؛

- الابتكار التسويقي يساهم في تحقيق التعاون وتحسين أداء العاملين مما ينعكس على المؤسسة بالإيجاب.

**ثامنا-مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:**

بعد عرض مجمل لبعض الدراسات المحلية، العربية والأجنبية نتطرق الآن لبيان أوجه التشابه والاختلاف بينهم وبين الدراسة الحالية على النحو التالي:

**1-المقارنة مع الدراسات السابقة العربية (المتغير المستقل):**

هناك أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة العربية تكمن فيما يلي:

**1-1-أوجه الشبه:** هناك أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة العربية تتمثل فيما يلي:

- تناولت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة موضوع التغيير التكنولوجي وتوضيح كل ما يتعلق به من مفاهيم؛

- كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة العربية سعت إلى التعرف إلى أهم التحديات التي تواجه اقتصاديات التكنولوجيا لمواكبة التقدم والتطور التكنولوجي.

**1-2-أوجه الاختلاف:** هناك أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة العربية تتمثل فيما يلي:

ركزت الدراسات السابقة العربية على ضرورة الاهتمام بالإبداع التكنولوجي ودعم أقسام البحث والتطوير، بينما الدراسة الحالية سعت إلى إبراز أهمية التغيير التكنولوجي وكيفية توظيف التكنولوجيا.

## 2-المقارنة مع الدراسات السابقة الأجنبية (المتغير المستقل):

هناك أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الأجنبية تكمن فيما يلي:

### 2-1-أوجه الشبه: هناك أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الأجنبية تتمثل فيما يلي:

- كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة الأجنبية توصلت إلى أن التغيير التكنولوجي لا يمكن اعتباره عملية التغيير تقنية بسيطة فقط وإنما يجب اتخاذه كمسار للتغيير والإبداع في كافة النواحي التنظيمية بالمؤسسة؛

- تناولت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة الأجنبية دور التكنولوجيا المستخدمة في زيادة علاقة الاتصال بين الأفراد العاملين وتشجيعهم على التعاون لانجاز الأعمال وتحمل المسؤولية لتحقيق الأهداف؛

- كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة الأجنبية تناولت أثر التكنولوجيا الحديثة على زيادة كفاءة وفعالية وظيفية التسويق بالمؤسسات.

### 2-2-أوجه الاختلاف: هناك أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الأجنبية تتمثل فيما يلي:

- ركزت الدراسات السابقة على التكنولوجيا وتأثيرها على طبيعة الهيكل التنظيمي بينما ركزت الدراسة الحالية على إبراز دور التكنولوجيا في تأثيرها أداء العاملين؛

- ركزت الدراسات السابقة على أن التكنولوجيا البسيطة هي النقطة الأساسية للتطوير، بينما الدراسة الحالية اعتبرت أن التغيير في العملية الإنتاجية يمكن المنظمة من إظهار قدراتها المتميزة.

## 3-المقارنة مع الدراسات السابقة العربية والمحلية (المتغير التابع):

هناك أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة العربية والمحلية تكمن فيما يلي:

### 3-1-أوجه الشبه: هناك أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة العربية والمحلية فيما يلي:

- كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة سعت للتعرف على أداء المورد البشري وطرق تقييمه؛

- كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة توصلت إلى أن الحوافز الإيجابية في عملية التقييم تؤثر على إنتاجية الموظف وتحسن من أدائه؛

- توضح الدراسة الحالية والدراسات السابقة الأسباب التي تدعم مكانتها عن طريق أدائها الجيد من خلال إدارة الموارد البشرية.

### 3-2-أوجه الاختلاف: هناك أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة تتمثل فيما يلي:

- ركزت الدراسات السابقة على التعرف على معوقات تقييم أداء العاملين وكيفية علاجها من وجهة نظر المقيمين، بينما الدراسة الحالية ركزت على طرق تقييم أداء العاملين؛

- ركزت الدراسات السابقة على ضرورة التطوير المستمر لنماذج ومعايير تقييم الأداء وذلك لمواكبة تطورات العمل واحتياجاته المستقبلية بينما الدراسة الحالية ركزت على طرق تحسين نظم تقييم الأداء.

#### 4-المقارنة مع الدراسات السابقة الأجنبية (المتغير التابع):

هناك أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الأجنبية تكمن فيما يلي:

##### 4-1-أوجه الشبه: هناك أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الأجنبية تتمثل فيما يلي:

-كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة الأجنبية توصلت إلى أن العلاقة الإيجابية بين الموظفين والمشرفين عليهم تساهم في تحفيزهم وتشجيعهم على العمل؛

-كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة الأجنبية توصي بضرورة إيجاد نوع من التوازن بين متطلبات العمل والقدرة البشرية عند العاملين.

##### 4-2-أوجه الاختلاف: هناك أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الأجنبية تتمثل فيما يلي:

-ركزت الدراسات السابقة على أهمية التداخل بين سمات وخصائص العمل وتأثيره على الأداء الوظيفي بينما ركزت الدراسة الحالية على دور الأفراد العاملين في السيطرة على الأجهزة المختلفة المستخدمة في العمليات؛

-ركزت الدراسات السابقة على الالتزام بالقيادة الأخلاقية وتأثيرها الكبير على الموظفين وأدائهم، بينما ركزت الدراسة الحالية على دور التكنولوجيا الجديدة في تحسين أداء العاملين.

#### 5-المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات التي تناولت المتغيرين معا (المتغير المستقبل والمتغير التابع):

##### 5-1-أوجه الشبه: هناك أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة تتمثل فيما يلي:

-سعت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة لإبراز دور التكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء العاملين وتحقيق الفعالية؛

-هدفت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على ضرورة تطبيق الإدارة الالكترونية في كل المؤسسات وهذا راجع لتعدد مزاياها المختلفة؛

-كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة تناولت موضوع الابتكار في مجال المنتجات وحيث يمكن المؤسسة من امتلاك ميزة تسويقية تعمل على إطالة عمر منتجاتها.

##### 5-2-أوجه الاختلاف: هناك أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة تتمثل فيما يلي:

-ركزت الدراسات السابقة على توظيف واستخدام التقنيات اتصال في جهاز الأمن العام لتحقيق فعالية في الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن العام بينما ركزت الدراسة الحالية على دور تكنولوجيا المعلومات في تسهيل وتسريع تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة؛

-ركزت الدراسات السابقة على أهمية الابتكار التسويقي ومساهمته في تحقيق التعاون وتحسين أداء العاملين بينما ركزت الدراسة الحالية على الابتكار التكنولوجي ودوره في تحسين العملية الإنتاجية.

#### تاسعا-صعوبات الدراسة:

إن هذه الدراسة عرفت بعض الصعوبات والعقبات التي تستحق الذكر، بغرض إيضاح الظروف العامة التي مرت بها هذه الدراسة والتي تمثلت في:

-عدم تناول الموضوع من قبل الكثير من الباحثين؛

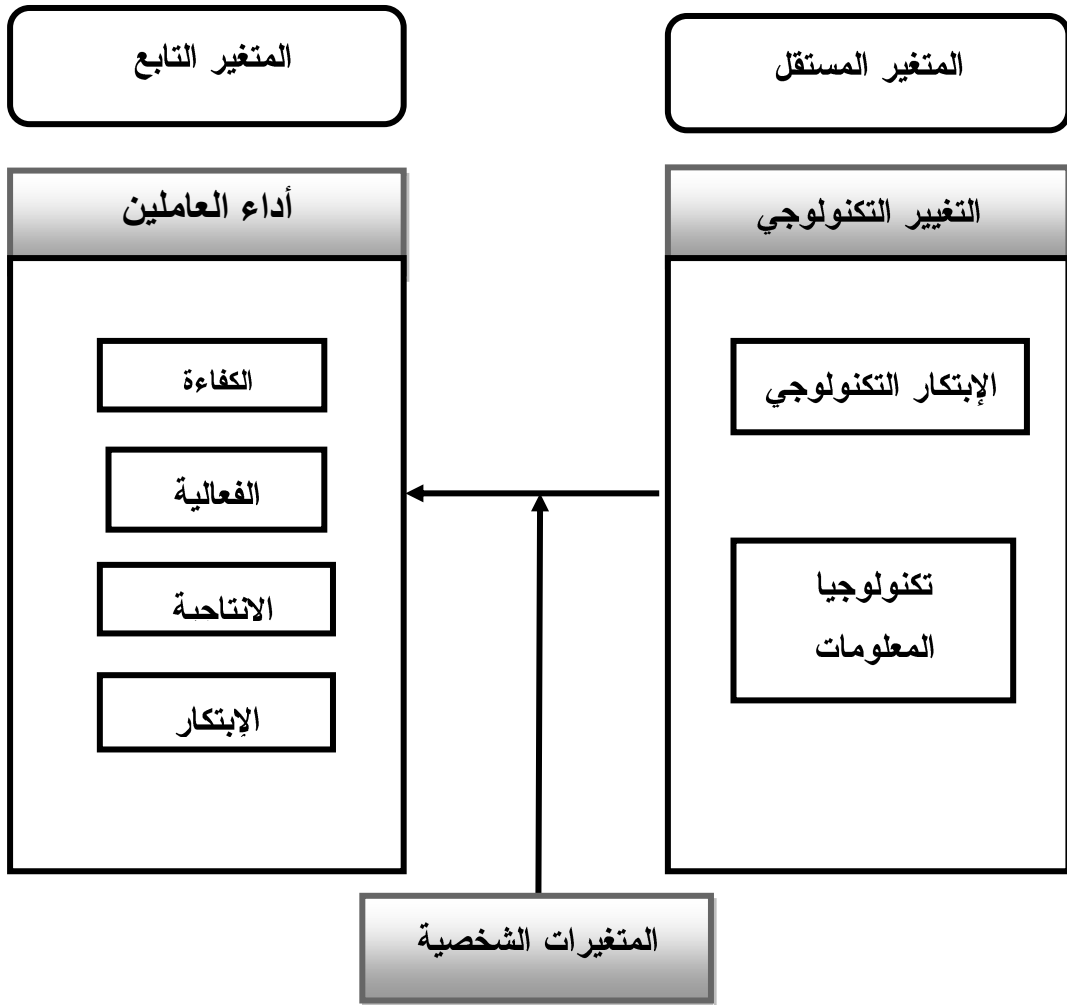
قلة المراجع الخاصة بالتغيير التكنولوجي على مستوى المكتبة الجامعية -تبسة-.

### عاشرا- نموذج الدراسة:

اشتمل نموذج الدراسة على نوعين من المتغيرات وهما:

-المتغير المستقل: يتمثل في التغيير التكنولوجي وينبثق عنه بعدين وهما: الابتكار التكنولوجي و تكنولوجيا المعلومات.

-المتغير التابع: ويتمثل في أداء العاملين وقسم إلى أربعة أبعاد والمتمثلة في: الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، الابتكار بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية.



## خلاصة الفصل الأول

من خلال دراستنا لهذا الفصل قمنا بعرض منهجية البحث والدراسات السابقة، حيث قمنا في البداية بطرح إشكالية البحث الرئيسية والفرضيات التي تمهد لفهم موضوع الدراسة، حيث يمكن القول أن التغيير التكنولوجي تعتبر من أهم القرارات التي تتخذها المؤسسات، إذ أن له تأثير كبير على قراراتها الاستراتيجية والتشغيلية، كما أن له علاقة متبادلة بين التكنولوجيا المعلومات التي تعتبر أبرز ظاهرة تغيير في مجال التكنولوجيا إذ أنها تتكون من عدة تقنيات فرعية هامة وهي: الأجهزة والمعدات، البرمجيات، قواعد البيانات...إلخ، وله علاقة أيضا مع الابتكار التكنولوجي إذ يمثل التقدم التكنولوجي ضغوطا على المؤسسة من أجل تغيير طرقها التقليدية التي تتبعها والتي قد لا تتيح الفرص أمام تطبيق الأفكار الإبداعية.

كما تم تحديد المفاهيم المتعلقة بالأداء التي حظيت بنصيب أكبر من الاهتمام وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة حيث يعتبر الأداء الناتج المحصلة جميع الأنشطة بها.

وفي الأخير تطرقنا إلى الدراسات السابقة حيث قدمنا في البداية مجموعة من الدراسات شملت التغيير

وأداء العاملين على كل حدى، ثم قدمنا مجموعة من الدراسات شملت التغيير التكنولوجي والأداء معا،

وخلصنا إلى أن دراستنا جمعت بين متغيرين، التغيير التكنولوجي ببعديه: "الابتكار التكنولوجي وتكنولوجيا المعلومات"، وأداء العاملين بمختلف أبعاده.

# الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة

## تمهيد

### أولاً- ماهية التغيير التكنولوجي

- 1- مفهوم التغيير التنظيمي
- 2- أنواع التغيير التنظيمي
- 3- مفهوم التغيير التكنولوجي
- 4- مستويات و أسباب التغيير التكنولوجي
- 5- خطوات التغيير التكنولوجي

### ثانياً- ماهية أداء العاملين

- 1- مفهوم و أهمية الأداء
- 2- العوامل المؤثرة في الأداء
- 3- مستويات الأداء
- 4- تعريف تقييم الأداء وأهدافه
- 5- خطوات وطرق تقييم الأداء
- 6- أثر التغيير التكنولوجي على أداء العاملين

## خلاصة الفصل

## تمهيد الفصل الثاني

يعتبر التغيير التكنولوجي من أبرز التحديات التي تواجه منظمات الأعمال في عصرنا الحالي، وذلك لدورها الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين والمحافظة على ميزتها التنافسية في الأسواق وديمومة بقائها ونجاحها في ميادين العمل عن طريق زرع قيم وسلوكيات جديدة واستخدام التكنولوجيا العالية وتغيير الهياكل التنظيمية بما يعود ايجابا على العامل، حيث يساهم التغيير التكنولوجي بشكل كبير في التقليل من الجهد المبذول وربح الوقت، وبالتالي تم تقسيم هذا الفصل إلى بحثين أساسيين هما:

❖ ماهية التغيير التكنولوجي؛

❖ ماهية أداء العاملين.

## أولاً- ماهية التغيير التكنولوجي

يعتبر التغيير التكنولوجي أحد العوامل المهمة في تحقيق النمو الاقتصادي، وهو أيضا من أهم مجالات التغيير التي تواجهها المؤسسات في عصرنا الحالي إذ نجد أن التكنولوجيا تتغير وتتطور بشكل سريع جدا ومذهل في جميع المجالات، وبالتالي يجب على المؤسسات القيام بالتغييرات التكنولوجية المطلوبة في الوقت المناسب، وهذا إذا أرادت المحافظة على مكانتها في السوق، وتعزيز قدرتها التنافسية. ونهدف من خلال هذا المبحث إلى دراسة ماهية التغيير التكنولوجي، حيث أننا سنتطرق أولا إلى تعريف التغيير التنظيمي وأنواعه ثم نتطرق إلى ماهية التغيير التكنولوجي.

### 1- مفهوم التغيير التنظيمي

هناك عدة تعاريف للتغيير التنظيمي سنتناول في هذا المطلب أهم التعاريف فيما يلي:

#### 1-1-1- تعريف التغيير

**1-1-1-1- التعريف اللغوي:** التغيير في اللغة العربية اسم مشتق من الفعل "غير" وغير الشيء بدله وجعله على غير ما كان عليه، وغير عليه الأمر حوله، وتغير الشيء، عن حاله تحول، وغيره حوله وبدله وفي التنزيل العزيز قول البراء عز وجل: " ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ " الآية 53 من سورة الأنفال.

**1-1-1-2- التعريف الاصطلاحي:** عرف Bennis التغيير بأنه: "الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع إستراتيجية تنقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق.

عرف نائل عبد الحفيظ العوالمية: بأنه: " إنتقال كمي أو نوعي من مرحلة أو من وضع لآخر، ويتضمن ذلك أية تعديلات مادية أو بشرية، أو تكنولوجية أو غيرها من الجوانب التنظيم في البيئة".<sup>1</sup>

#### 1-2-1- تعريف التغيير التنظيمي:

**1-2-1-1- التعريف الأول:** هو تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، ويلاحظ على هذا التعريف أنه يركز على البعد الإنساني للتغيير التنظيمي ويحصره فيه، بالرغم من وجود أبعاد أخرى تقع ضمن إطار التغيير التنظيمي ( وهي البعد الهيكلي، والبعد التكنولوجي).<sup>2</sup>

**1-2-1-2- التعريف الثاني:** التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهدف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات التي تواجه المنظمة، وتساعد على القيام بعمليات التحديد والتطور اللازمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف سكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع و الطباعة، ط1، عمان، 2009، ص ص 49، 50.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ط2، ص 21.

<sup>3</sup> Brown, R.Donald and harvy, don (2006), *An ex perimental A protch to organization development*, 7<sup>th</sup>ed, London, p 34.



**1-2-3-التعريف الثالث:** هي خطة لتحسين جزء أو كل المنظمة تعتمد على تعاون الأطراف المرتبطة بالمنظمة، وتأخذ في الحسبان دراسة البيئة المحيطة بها لتحديد العلاجات والتدخلات المناسبة.<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة فإن التغيير التنظيمي هو العملية التي تقوم من خلالها المنظمات بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة، وذلك من أجل زيادة فاعليتها.

### 2-أنواع التغيير التنظيمي

إن المقصود بالتغيير أنه سلسلة مترابطة ومجدولة ومخططة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع المنظمة المستقبلي المستهدف، وهذا بسبب وجود عيوب أو نقاط ضعف لوضع المنظمة الحالي وعلى العموم فإنه يمكن تقسيم التغيير إلى عدة أنواع رئيسية هي: التغيير التطويري، التغيير الإستراتيجي، التغيير الوظيفي.

### 2-1-التغيير التطويري Developmental change:

إن هذا النوع من التغيير هو النوع الأبسط من أنواع التغيير التي قد يتم تنفيذها في المنظمات، وفي هذا النوع من التغيير، يمكن أن يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير للوضع القديم فهذا النوع لا يشمل على حلول تتطلب تغيير عميق في المنظمة، حيث تكون نتيجة هذا النوع من التغيير إزاحة أو تغيير بسيط في متطلبات البيئة أو متطلبات السوق التي تحتاجها المؤسسات من أجل النجاح، أو هو ببساطة الحاجة المستمرة لتحسين عمليات التشغيل أو العمل في المنظمة، ويجب العمل على تطبيق التغيير التطويري على الأفراد والمجموعات أو لكل المنظمة حيث لا بد أن تتم عملية التطوير والتحسين عبر العديد من الخطوات، وعمليات التحسين تشمل:<sup>2</sup>

أ- تدريب كل من الموظفين والفنيين على التقنيات الجديدة وعلى كيفية أداء العمل بالطريقة الحديثة والصحيحة وتدريبهم على المهارات المختلفة.

ب- استخدام بعض الأدوات والتطبيقات لتحسين طريقة العمل أو الجودة من خلال:

- غرس روح العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد؛
- حل المشكلات المستعصية أو التخفيف من حدتها؛
- التوسع بالعمل وسوق العمل محليا وإقليميا وعالميا.

### 2-2-التغيير الوظيفي Functional change:

يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة والتقنيات التي لها أثر مباشر على التنظيم العمل داخل أي قسم من المنظمة، وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين الأفراد من التغييرات الاستراتيجية ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة وإذا أراد القادة تغيير تصرف العاملين فإنه يجب عليهم:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2010، ط1، ص 14.

<sup>2</sup> خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ط1، ص ص 89-92.

<sup>1</sup> خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 99.

- تغيير البيئة التي يعملون بها؛
- بإقناعهم بالحكمة والنقاش أنه يمكن لهم أن يتغيروا ( التدريب مهم في هذه الحالة)؛
- بإقناعهم بأن هذا التعرف سيؤدي إلى نتيجة إيجابية سوف تكون لمصلحتهم ومصلحة المنظمة التي يعملون بها.

### 2-3- التغيير الهيكلي Structured:

أي محدد الشكل، ومحدد النتائج، ومحدد في التدخلات وفي باقي عناصر التطوير، أي أنها خطة رسمية محددة الخطوات، وموزعة في مسؤولياتها على أطراف مختلفة، ولها جداول زمنية، وميزانيات للصرف.<sup>2</sup>

### 2-4- التغييرات التكنولوجية:

هي التغييرات في عملية الانتاج للمنظمة ومن ضمنها قاعدة معرفتها ومهاراتها التي تسمح بالكفاءة المتميزة وتصمم هذه التغييرات لجعل الانتاج أكثر كفاءة أو لإنتاج حجم أكبر وتتضمن هذه التغييرات التكنولوجية، التقنيات لصنع المنتجات والخدمات وتتضمن مناهج العمل والمعدات وتدفق المواد.<sup>3</sup>

### 2-5- التغيير الإستراتيجي Stratigic change:

يرتبط ويعني التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة وهو الخطوة الأولى للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الاستراتيجية حيث يشمل هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة حيث تكمن أهمية إضافة الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير إلى أن الإدارة التغيير يجب أن يتم ربطها بشكل كبير بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة حيث أن عملية التغيير في ظل غياب الاستراتيجية تشبه الرؤية البعيدة المدى أو الحلم الذي يستحيل تحقيقه ولكي يكون التغيير ناجحاً يجب أن ترتبط الرؤية ببعض النقاط الأساسية والتمثلة في: العقلانية، ذوي المصالح مع المنظمة، أهداف الأداء، العمليات والبناء التنظيمي، أسلوب التشغيل.<sup>4</sup>

2-6- التغييرات في الثقافة: تشير إلى التغييرات في القيم والمواقف والتوقعات والمعتقدات والقابليات وسلوك الموظفين وتعلق التغييرات الثقافية في كيفية تفكير العاملين وهذه التغييرات تتعلق بالمواقف والأفكار الثابتة.<sup>5</sup>

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 17.

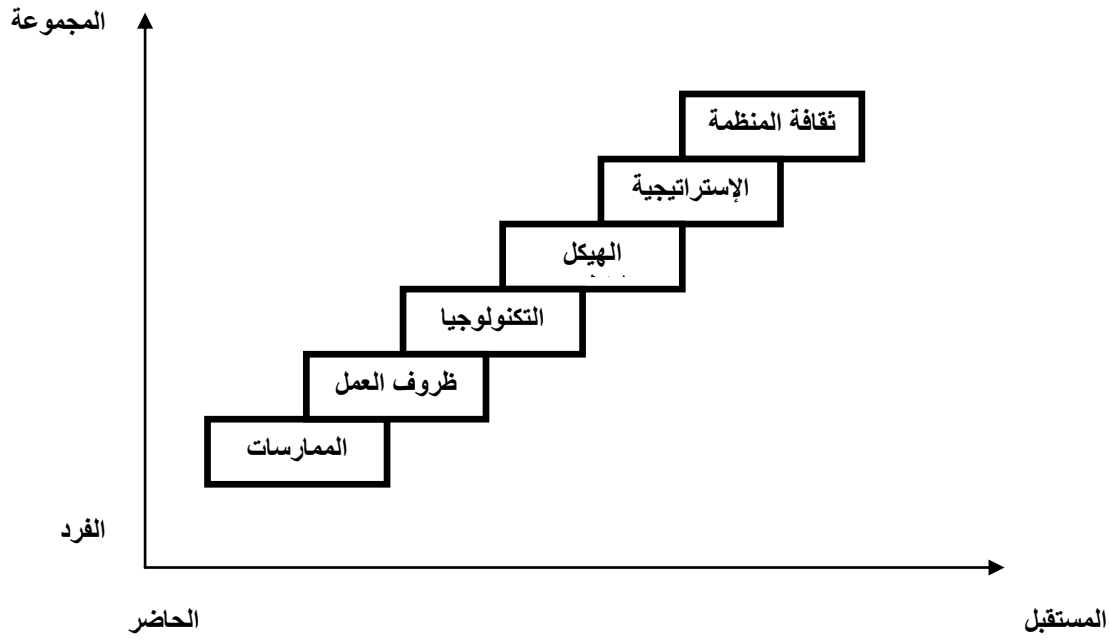
<sup>3</sup> علي عبد الحسن عباس الفتلاوي، التغيير التكنولوجي وتأثيره في إنتاجية المنظمة، دراسة حالة الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، قسم علوم المالية والمصرفية، جامعة كربلاء، بغداد، 2005، ص 22. نقلا عن الموقع الإلكتروني:

[www.shatharat.net/showthread](http://www.shatharat.net/showthread)

<sup>4</sup> برفادة عمر الحريري، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ط1، ص ص 70، 71.

<sup>5</sup> علي عبد الحسن عباس الفتلاوي، المرجع السابق، ص 23.

الشكل رقم (01): مجالات التغيير في المنظمة



المصدر: بوظرفة سورية، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2016، ص:72.

الشكل رقم (01) يوضح المجالات المختلفة التي يشملها التغيير في المنظمة وأيضاً يبين أن المؤسسة تعتمد عدة أنواع للتغيير ومن بينها التغيير التكنولوجي الذي من شأنه أن يؤدي إلى التطور والتقدم و النمو.

### 3- مفهوم التغيير التكنولوجي

يمثل التغيير التكنولوجي أحد أهم التحولات الجذرية التي حدثت في لسنوات الأخيرة، حيث حضي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين ولهذا سيتم التطرق في هذا المطلب إلى التعريف التغيير التكنولوجي وخصائصه:

#### 3-1-3- تعريف التكنولوجيا:

3-1-1-3- التعريف الأول: تعرف بأنها: " العمليات والتقنيات والمكانن والأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات (المواد، والمعلومات، والأفكار) إلى المخرجات (المنتجات والخدمات).<sup>1</sup>

3-1-2-3- التعريف الثاني: يعرف علماء الاقتصاد التكنولوجيا بأنها: "فن الانتاج أي الأساليب والوسائل المستخدمة في عمليات الإنتاج، أما التقدم التكنولوجي فيتمثل في تطوير هذه الوسائل مما يؤدي إلى خفض تكلفة وتحسين نوعية المنتجات".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> غسان قاسم داود اللامي، إدارة التكنولوجيا، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص 23.

<sup>2</sup> مونية حداد، الأطر النظرية لدور التكنولوجيا في المنظمات، شركة باتنيت للمعلوماتية والخدمات المكتبية، 2005، ط1، ص 6.

### 3-2- تعريف التغيير التكنولوجي:

3-2-1- التعريف الأول: هو عبارة عن تهيئة معارف أو تجهيزات فنية جديدة تستخدم في عمليات إنتاجية، بما يساهم في تحسين جودة الانتاج والتسويق، تخفيض التكاليف، وزيادة الانتاجية.<sup>1</sup>

3-2-2- التعريف الثاني: عرف بأنه يشمل التغييرات في المعدات أو الأساليب المستعملة في الإنتاج وفي العلاقات بين النشاطات.

3-2-3- التعريف الثالث: وهي التغييرات في العملية الإنتاجية المنظمة متضمنة معرفتها وأساس مهارتها، والتي تجعل من الممكن إظهار قدراتها المتميزة، وتصمم هذه القدرات لجعل الإنتاج أكثر كفاءة أو لإنتاج كميات أكبر، وتشمل التغييرات التكنولوجية أساليب صناعة المنتجات والخدمات ومناهج العمل والمعدات، ولا يقتصر التغيير التكنولوجي على تغيير تكنولوجيا الإنتاج فقط، بل يمتد إلى تكنولوجيا المنظمة بأكملها، سواء تكنولوجيا المعلومات (الإدارية، الإنتاجية، التسويقية، المالية) المكاتب الآلية، الاتصالات الإلكترونية، المنتجات والعمليات الجديدة (الابتكار التكنولوجي)، التصميم والصناعة بواسطة الحاسوب، والمجموعات الإلكترونية.

3-2-4- التعريف الرابع: التغيير التكنولوجي يعني استخدام مخرجات الابتكار أو الإبداع لغرض إحداث تغيير بسيط (جزئي) أو تغيير جذري (كلي) في العملية الإنتاجية أو المنتج الذي يهدف إلى دعم القدرة التنافسية و بالتالي التعديل المستمر فيها بما يحقق الاستمرارية والنمو.<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التغيير التكنولوجي لا يقتصر على تكنولوجيا الإنتاج فقط داخل المنظمة، بل ويشمل أساليب ومناهج العمل التي تساهم في إحداث تغييرات تجعل الإنتاج أكثر كفاءة وبجودة عالية، كما يساهم التغيير التكنولوجي في تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية بما يحقق الاستمرارية والنمو حيث تكون المؤسسة قادرة على التنافس وتسويق منتجاتها.

### 3-3- خصائص التغيير التكنولوجي:

يعد التغيير التكنولوجي أحد القرارات المهمة لإدارة العمليات إلى جانب قرارات تخطيط الطاقة، وسياسات التخزين، وإجراءات تعزيز النوعية ذات التأثير القوي على بقاء ونجاح المنظمة، حيث تؤثر على إنتاجيتها وإبداعها واستجابتها لاحتياجات الزبائن وتكييفها مع متطلبات البيئة، بالإضافة إلى ذلك فإنها تؤثر على الرضا، والدافعية والأداء، والأمان الوظيفي للعاملين، ومنه فالتغيير التكنولوجي له تأثير كبير على القرارات الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة حيث يقدم الفرص أو التهديدات في البيئة تجاه المنظمة، فإذا كانت تكنولوجيا إحدى المنظمات متقدمة على منافسيها مما يعني أنها قد منحت فرصة استثمار هذا التقدم لحين

<sup>1</sup> محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على الأداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص 127.

<sup>2</sup> عبد اللطيف معيطي، دور التغيير التكنولوجي في تنمية وتدعيم القدرة التنافسية للدولة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 06، معهد العلوم الاقتصادية للتسيير والتجارة، المركز الجامعي غرداية، 2009، ص 77.

انتقاء الحاجة إليه، وعلى العكس من ذلك تواجه المنظمات ذات التكنولوجيا القديمة تهديدات وضغوط عديدة تؤثر على موقعها في السوق.

وعلى هذا الأساس يبرز بوضوح ضرورة الاهتمام بالتطور التكنولوجي ومستوياته عند صياغة استراتيجية المنظمة، إذ أصبح الاستغلال الكفاء والفعال لأساليب التكنولوجيا الحديثة ضرورة واقعية في مختلف المنظمات ليست فقط لتحقيق الميزة التنافسية وإنما للمحافظة على بقائها واستمراريتها في الأسواق.<sup>1</sup>

### 4- مستويات وأسباب التغيير التكنولوجي

حدد الباحثون عدة مستويات وأسباب دفعت منظماتها لإحداث التغيير التكنولوجي وهي كما يلي:

#### 4-1- مستويات التغيير التكنولوجي:

تتضمن التغييرات التكنولوجية مجموعة من المستويات نذكر منها:<sup>2</sup>

- تحسينات ثانوية أو طفيفة في تكنولوجيا المنتج أو العملية؛
- تحسينات رئيسية في التكنولوجيا المنتج الموجود حالياً؛
- إدخال تكنولوجيا جديدة تتكامل مع التكنولوجيا القائمة في المنظمة؛
- اكتشاف تكنولوجيات جديدة، وهذا يمثل أعلى مستوى في تغيير وتطور تكنولوجيا المنظمة.

#### 4-2- أسباب التغيير التكنولوجي:

حدد الباحثون عدة أسباب دفعت منظماتهم لإحداث التغيير التكنولوجي وهي كالاتي:<sup>3</sup>

- زيادة الطاقة ومواجهة الطلب المتوقع على منتجات المنظمة؛
- تستطيع التكنولوجيا أن تنقص الكلفة في عدة جوانب تقليل المواد، الشغل، توزيع الكلف، كلف المواد يمكن أن تقلل بواسطة ترجيح أعلى كلفة مواد مستخدمة لصنع منتجات بكلفة منخفضة كما تنقص التكنولوجيا كلف التشغيل بواسطة إنقاص وقت الشغل اللازم لصنع المنتجات تخفيض تكاليف الإنتاج؛

- العديد من التكنولوجيا تحسن الجودة للمنتج أو الخدمة وبالتالي زيادة حجم المبيعات؛
- تمييز المنتج المنظمة عن المنتجات المنافسة؛
- تحقيق المرونة من خلال زيادة تنوع المنتجات وزيادة الحصة السوقية في البيئة التنافسية فضلاً عن ذلك تقديم منتجات بدورة حياة إنتاجية قصيرة.

### 5- خطوات التغيير التكنولوجي

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب على المنظمات اتباعها عند اجراء التغيير التكنولوجي وهي:<sup>4</sup>

#### 5-1- الخطوة الأولى: إعادة التصميم

<sup>1</sup> غسان قاسم داود اللامي، المرجع السابق، ص 103.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 104.

<sup>3</sup> علي عبد الحسن عباس الفتلاوي، المرجع السابق، ص 51، 52.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 25.

إن تنفيذ خطة إعادة التصميم تأخذ تخطيط كفاء وإستراتيجية متطورة للتدخل وتتم عملية إعادة التصميم بأربع خطوات هي:

- يجب على المنظمة أن تقرر من سيعمل على تصميم التغيير بالاعتماد على الظروف الخارجية؛
- تعيين الفريق الكفاء الذي سيأخذ على عاتقه التصميم الحقيقي للتغيير المبني على نظرية تصميم العمل والاحتياجات والأهداف وظروف المنظمة؛
- تقرير التوقيت المناسب الذي يتطلب فترة الانتقال الرسمي؛
- وضع المخطط الاستراتيجي الذي يجب أن يأخذ بعين الاعتبار أن التغييرات العمل تتطلب تعديل وتزويد التغيير بعناصر المنظمة مثل: علاقات مسجلة ونظام التعويض؛
- وينتج عن عملية إعادة تصميم المهام عدة فوائد منها:
- تحسين مستوى الأداء الذي ينشأ عن التغيير في نظم العمل؛
- تحسين درجة رضا الأفراد ودافعيتهم للأداء؛
- تحسين درجة جودة ظروف العمل داخل المنظمة.

### 5-2- النظام التكنولوجي الاجتماعي

إن المنظمة هي مجموعة من الأفراد أي أنها تمثل نظاما اجتماعيا ومن ثم إن التغييرات التي حدثت في النظام التكنولوجي تؤثر في البناء الاجتماعي للمنظمة لذلك فإن إدارة التغييرات للمنظمة بصورة مؤثرة تعني التعامل مع كلا الجانبين الاجتماعي والتكنولوجي لذلك التغيير.

### 5-3- الأسلوب الإداري

إن عملية التغيير التكنولوجي تتطلب زيادة معارف الإداريين داخل المنظمة بالشكل الذي يوفر لهم فهم شامل للتقنيات الحديثة التي دخلت في مجال عملهم إذ أن التكنولوجيا المتقدمة يمكن أن تغير جوانب عديدة في أساليب العمل كما يؤثر هذا التغيير على ظروف العلاقات الاجتماعية بين العمال.

### ثانيا- ماهية أداء العاملين

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص لما له من أهمية في استمرار الأعمال وبلوغ الأهداف وسيتم في هذا المبحث دراسة الأداء و تقييم الأداء.

### 1- مفهوم وأهمية الأداء

إن موضوع الأداء يحظى باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، فالكل يعمل على تحسينه ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا مؤثرا لأي تقدم في مختلف المجالات.

1-1- مفهوم الأداء:

1-1-1- الأداء لغة: هو " أدى الشيء أي قام به"،<sup>1</sup>

1-1-2- الأداء اصطلاحاً: يعرف الأداء على أنه: " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال".<sup>2</sup>

وهو أيضاً: المفتاح لتحقيق الأهداف بالطريقة الصحيحة و بأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المناسب، من خلال رصد سير العمل بمختلف المجالات والتأكد من نوعية الإنجاز في مختلف المراحل".<sup>3</sup>

كما أشار توماس جلبرت Gelbert أن الأداء هو: " التفاعل بين السلوك والانجاز أي أنه مجموع السلوك النتائج التي تحققت معا على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس".<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الأداء عبارة عن:

- جهد يهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات؛

- جهد يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة؛

- سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.

وأيضاً توجد علاقة تربط بين الأداء مع الكفاءة والفعالية حيث أن: الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول، فلا يمكن تحقيق الأداء المرغوب دون وجود كفاءة تامة (استخدام رشيد للموارد دون تبذير بأدنى تكلفة ممكنة) وفعالية تمكن من بلوغ الأهداف، وعليه فإن الأداء يشمل مفهومين هما الكفاءة والفعالية وهذا ما تبينه من خلال الشكل التالي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم شهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 31.

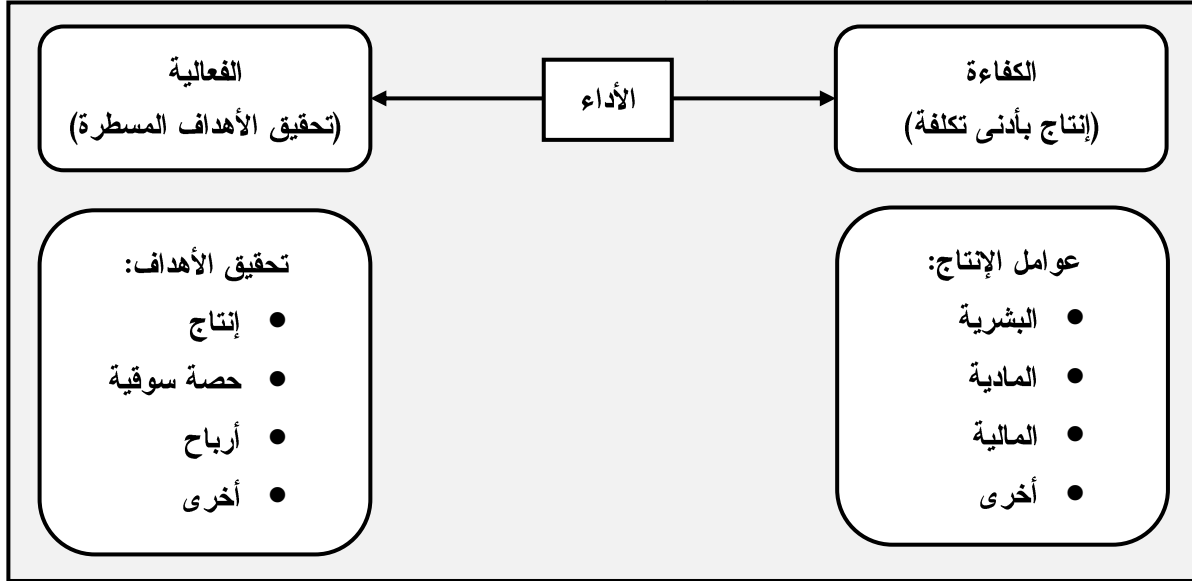
<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 287.

<sup>3</sup> Gerry Johnson et des autres, **Stratégique**, Pearson éducation, France, 2008, P 329.

<sup>4</sup> إبراهيم محمد محاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، دار جرير للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ط1، ص 105.

<sup>5</sup> مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة satpap alif لتحويل الورق والبلاستيك، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس سطيف 2010-2011، ص 3.

الشكل رقم (02): الأداء بين الكفاءة والفعالية



المصدر: مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة satpap lif لتحويل الورق والبلاستيك، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس سطيف 2010، 2011، ص 3.

الشكل رقم (02) يوضح العلاقة الكفاءة والفعالية بالأداء من خلال عوامل الانتاج والمتمثلة في: العوامل البشرية، المادي، المالية،..إلخ، وذلك لتحقيق الأهداف المسطرة.

وفي الإدارة عرف أداء العاملين بأنه: "عملية إدارية يتضمن من خلالها تحديد كفاءة العاملين، ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم وأثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم".<sup>1</sup>

### 1-2-1- أهمية الأداء:

تكمن أهمية الأداء بالنسبة للفرد والمؤسسة من خلال العناصر التالية:

**1-2-1- بالنسبة للعاملين:** يعد الأداء للفرد على مختلف المستويات والتنظيمات، انعكاس لأداء المؤسسة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المؤسسة التي يعملون بها حيث أن اهتمام

الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابا على النحو التالي:<sup>2</sup>

• يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك أداء الأعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبني عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض

<sup>1</sup> إبراهيم محمد محاسنة، المرجع السابق، ص 106.

<sup>2</sup> بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية - دراسة ميدانية - مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 60. بحث منشور على الموقع الالكتروني:



- الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترفيه والتكوين والانداب لمناصب عليا، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي؛
- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات مقال هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة بين الحوافز والأداء؛
- يرتبط الأداء من وجهة نظر بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة على الاستقرار في عمله وإثبات ذاته؛
- ويمكن القول أن الاهتمام الفرد بأدائه والعمل على رفعه وتنميته، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

**1-2-2- بالنسبة للمؤسسة:** يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها ويمكن إيجاز أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

- للأداء أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتبار الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها، وتكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا ومن ثم يمكن القول بشكل العام أن اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها وعليه الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا؛
- كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطها بدورة حياتها في مراحلها المختلفة إذ أن قدرة المؤسسة على تخطي مرحلة من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما، إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

### 2-العوامل المؤثرة في الأداء

توجد عدة أنواع متنوعة تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الأدنى و بالتالي من الصعب حصرها.

#### 2-1-العوامل الداخلية:

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسیر أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 63.

ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:<sup>1</sup>  
**2-1-1-العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتتمثل في:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات؛
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة على عدد العمال.

وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية ويبنى سلطات ومسؤوليات لكل منهم وكيفية التنسيق بين أقسامهم.

**2-1-2-الموارد البشرية:** وتتمثل في مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص: هيكل القوى العاملة، نظام الاختيار والتعيين، التدريب والتأهيل والتنمية النظام والأجور والمكافآت، نظام تقييم الأداء.

### 2-2-العوامل الخارجية:

نقصد بها مجموعة من التغيرات والقيود، والمواقف التي تؤثر على المنظمة وبالتالي فهي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطتها وقراراتها، ومن بين هذه العوامل الخارجية وهي تتمثل كالاتي:<sup>2</sup>

**2-2-1-العوامل السياسية:** إن علاقة المنظمات بالتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، الخطر على نشاط بعض المنظمات، الانقلابات كلها عوامل تؤثر على أداء المنظمة.

**2-2-2-العوامل الاقتصادية:** تشمل كل معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها.

**2-2-3-العوامل الاجتماعية:** تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم.

**2-2-4-العوامل التكنولوجية:** تشمل معدلات الاتفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل المشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

**2-2-5-العوامل البيئية والتشريعية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المنظمة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

<sup>1</sup> بريس السعيد، يحيوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22، 23 نوفمبر 2011، ص 298.

<sup>2</sup> عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص ص 52، 53. نقلا عن الموقع الإلكتروني: <http://thesis.univ-biskra.dz>، تاريخ الإطلاع: 15 فيفري 2018، على الساعة: 11:30.

أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المنظمة منها: العملاء، أو المستفيدين من المخرجات المنظمة، الموردين، النقابات، المنظمات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمنظمة.

### 3- مستويات الأداء

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية، من خلالها التعرف على المستوى أداءها، وتتمثل هذه المستويات في:<sup>1</sup>

**3-1- الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

**3-2- الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.

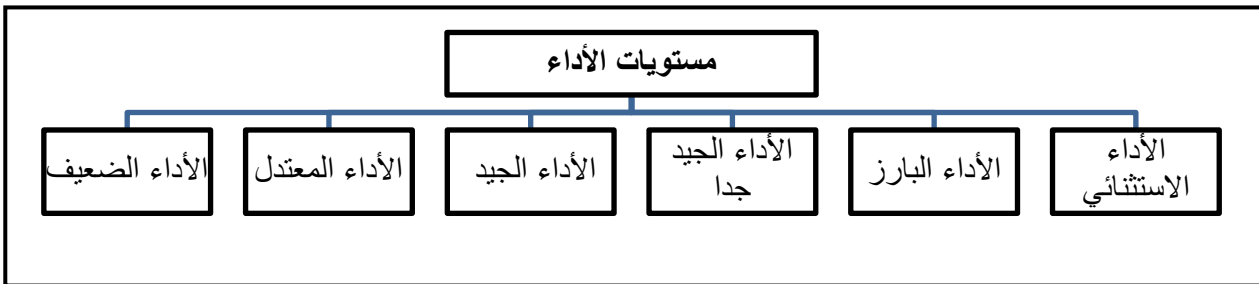
**3-3- الأداء الجيد جدا:** يبين مدى صلاحية الأداء، واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

**3-4- الأداء الجيد:** يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء مع امتلاك وضع مالي مستقر.

**3-5- الأداء المعتدل:** يمثل سيورة الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

**3-6- الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

### الشكل رقم (03): مستويات الأداء



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الشكل رقم (03) يبين مستويات الأداء المختلفة التي تمكن المؤسسة من التعرف على مستوى أدائها.

<sup>1</sup> بوبكر محمد حسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، دراسة حالة لمؤسسة نفضال بباتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص ص 33، 34.

#### 4-تعريف تقييم الأداء وأهدافه

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين تتمثل فيما يلي:

##### 4-1-تعريف تقييم الأداء:

عرف عبد الباقي تقييم الاداء على أنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، للحكم على امكانيات النمو والتقدم

للعامل في المستقبل، وتحمله لمسئوليته أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى".<sup>1</sup>

كما يعرف أيضا تقييم أداء العاملين: "هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، بحيث يحصلون على مكافآت بقدر ما يعملون وما ينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى الكفاءتهم في العمل الذي يعملون به".<sup>2</sup>

ويعرف تقييم الأداء: "عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا".<sup>3</sup>

ويعرف أيضا: "هو عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمشروع بما يحقق الأهداف المحددة من قبل".<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي:

تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها من أجل تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الاجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

#### 4-2-أهداف تقييم الأداء

تتمثل أهم أهداف نظم تقييم أداء العاملين فيما يلي:<sup>5</sup>

- إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم؛
- تسهيل تخطيط القوى العاملة؛
- تيسير تخطيط المسار الوظيفي للعاملين؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتسهيل مهمة تعميم البرامج التدريبية؛
- المساعدة في الكفاءة الإنتاجية؛
- وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم؛
- تحسين عملية الاتصال بين المدير والعاملين بإدارته؛

<sup>1</sup> إبراهيم محمد محاسنة، المرجع السابق، ص 118.

<sup>2</sup> محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015، ص 252.

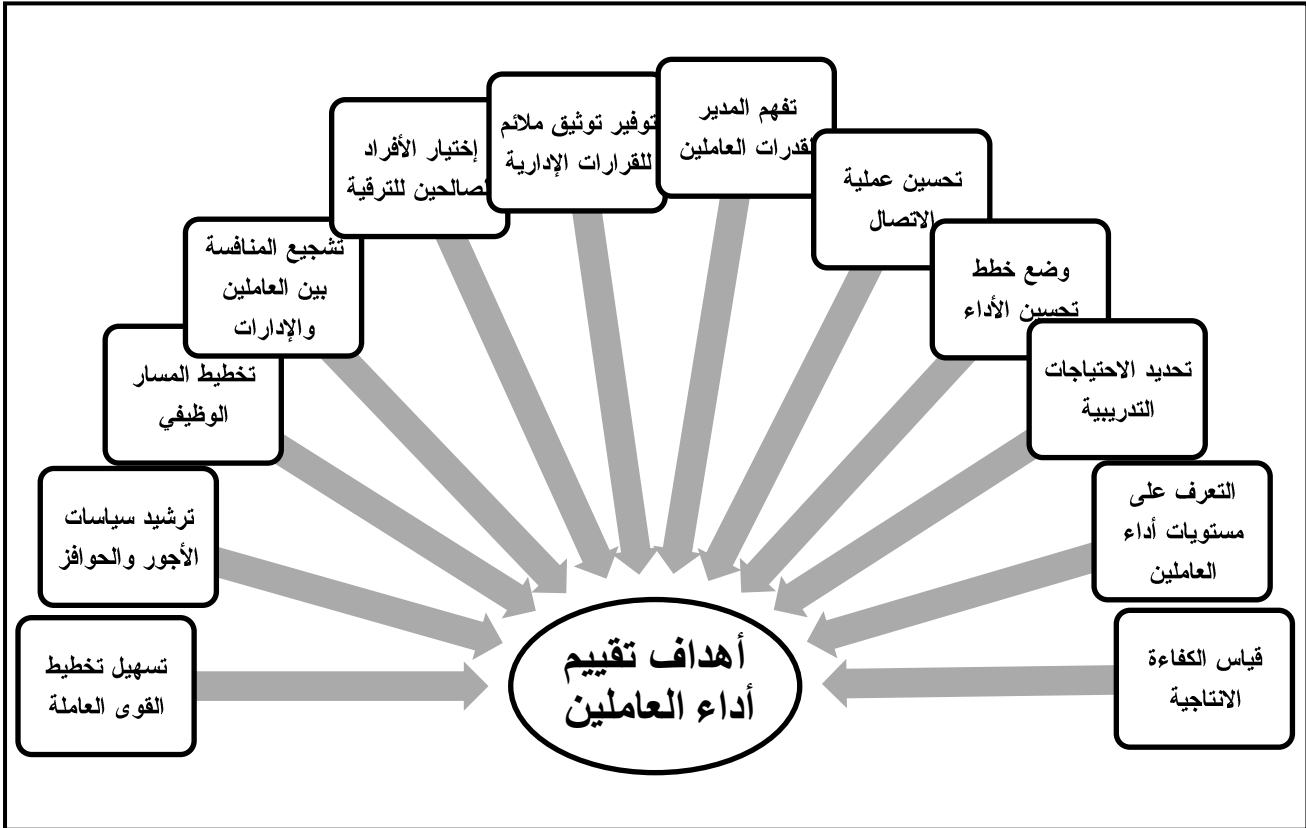
<sup>3</sup> طاهر محمود الكلاندة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 76.

<sup>4</sup> توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء - مداخل جديدة لعالم جديد -، دار الفكر العربي، مصر، 2004، ص 04.

<sup>5</sup> زهير ثابت، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص ص 89، 90.

- تفهم المدير لقدرات العاملين في إدارته وكيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل؛
- تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الأقسام والإدارات؛
- اختيار الأفراد الصالحين للترقية؛
- ترشيد سياسات الأجور والحوافز والنقل... إلخ؛
- توفير توثيق ملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها.

الشكل رقم (04): أهداف تقييم أداء العاملين



المصدر: زهير ثابت، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 90.

الشكل رقم (04) يوضح أهداف تقييم العاملين انطلاقاً من تسهيل تخطيط القوى العاملة وصولاً إلى

قياس الكفاءة الإنتاجية.

بالإضافة إلى الأهداف السابقة هناك أهداف أخرى لعملية تقييم أداء العاملين تتمثل في:

-أهداف استراتيجية **Strategic Purposes**: تهدف عملية التقييم إلى الربط والتكامل بين نشاطات العاملين مع أهداف المنظمة ويركز الهدف الاستراتيجي على مبدأ المرونة استجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة وبما يؤمن حالة التكيف ومحاولة اقتناص الفرص.<sup>1</sup>

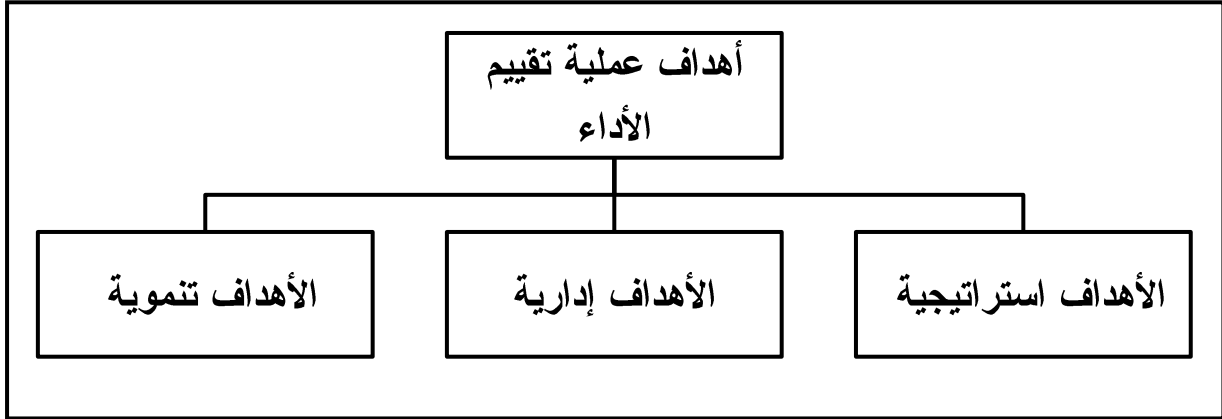
-أهداف إدارية **Administrative Purposes**: تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء، خاصة تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجور، الترقيات، التسريح المؤقت من العمل، تقدير الأداء الفردي، وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات، فإن العديد من المديرين والذين يعتبرون

<sup>1</sup> نوال يونس آل مراد، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات إدارتها، دار عياد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 57.

المصدر الرئيسي لهذه المعلومات، يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها شر لابد منه للقيام بمتطلباتهم الوظيفية.<sup>1</sup>

-أهداف تنموية Development Purposes : يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل، عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء.<sup>2</sup>

الشكل رقم(05): أهداف عملية تقييم الأداء



المصدر: من طرف الطالبان

الشكل رقم (05) يوضح أهداف أخرى تسعى المنظمة لتحقيقها والمتمثلة في الأهداف استراتيجية، إدارية، تنموية.

#### 5-خطوات وطرق تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء من العمليات الصعبة والمعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية سليمة ذات الخطوات وطرق متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

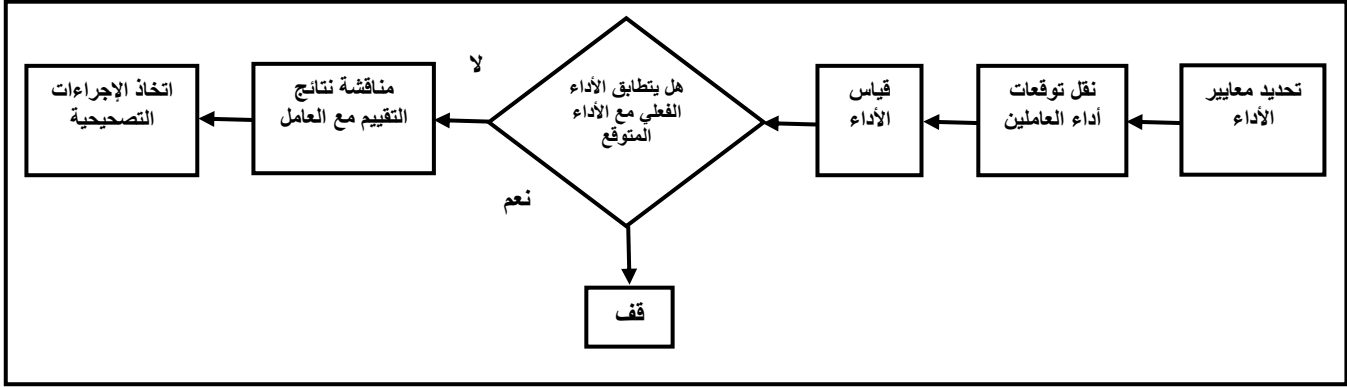
#### 5-1-خطوات تقييم الأداء:

هناك مجموعة من الخطوات تتكون منها عملية تقييم الأداء وهذه الخطوات كما يلي:

<sup>1</sup> مصطفى يوسف الكافي، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، 2016، ص: 222.

<sup>2</sup> سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون والموزعون، الأردن، 2011، ط1، ص 223.

الشكل رقم (06): خطوات تقييم الأداء



المصدر: عمار بن عياشي، تقييم أداء أفراد العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص: 36.

يوضح الشكل رقم (06) خطوات تقييم الأداء ومعرفة مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع، ففي حالة عدم التطابق يتم مناقشة التقييم مع العامل واتخاذ الإجراءات اللازمة.

5-1-1- الخطوة الأولى: وضع معايير الأداء

توجد هناك ثلاثة أنواع من المعايير وهي كالآتي:

معايير مخرجات الأداء الفعلية (معايير موضوعية):<sup>1</sup> وتتمثل في:

- كمية الإنتاج: تستخدم أساساً للحكم على أداء العامل ويمكن قياسها بعدد الوحدات، أو حجم المبيعات، أو عدد الطلبات التي يجب أداءها.
- نوعية الإنتاج: يحدد مستوى الجودة للوحدة المنتجة الذي يجب على العامل الالتزام به، وكذلك تحديد نسبة معينة من التلف.

ويلاحظ في هذا النوع من المعايير يركز على مخرجات أداء العاملين من كمية وجودة، وفي كلا الحالتين "الكمية والجودة" يتعين دائماً مراعاة الأخذ في الاعتبار العوامل المادية، مثل: سرعة الآلة، أو عدم التنظيم في حالة الكمية، أو عدم وافر المواصفات في المواد الأولية، وغيرها.

المعايير السلوكية: وتشمل هذه المعايير:

- الالتزام بمواعيد العمل: يقيس هذا المعيار قيمة الوقت لدى الفرد العامل ويشمل مدى احترام مواعيد الحضور والانصراف، والالتزام بالبقاء في موقع العمل، مع إنجاز الأعمال المطلوب منه إنجازها.
- معالجة شكاوى الزبائن: تقيس قدرة العامل على معالجة المشاكل شفويًا بشكل إيجابي، أو الرد عليها كتابيًا خلال فترة محددة من الزمن.
- إلتزام العامل بقواعد وتعليمات السلامة المهنية: يقيس مدى التزام العامل بقواعد وتعليمات السلامة المهنية، شريطة قيام المنظمة بتوفير التدريب اللازم للعاملين.
- التعاون مع الزملاء: يقيس التعاون والاحترام مع الزملاء.

<sup>1</sup> منصور محمد اسماعيل العريقي، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2012، ط2، ص ص 292، 293.

- التعامل مع الزبائن: يشمل مدى احترام الفرد للزبون وقيامه على خدمته وقدرته على اكتساب زبائن جدد، والاحتفاظ بهم.
  - الاستخدام الجيد للحقوق المقررة للعامل.
  - قيادة المرؤوسين: يقيس سلوك الفرد في تعامله مع مرؤوسيه.
- معايير الصفات الشخصية: تشمل المعايير التالية:<sup>1</sup>
- الصدق في مجال العمل: يقصد به الصدق مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء داخل المنظمة، والصدق مع العملاء.
  - الأمانة: يقصد بها الأمانة في ممارسة الواجبات والمهام، والأمانة على أموال المنشأة، والأمانة في الكشف عن الأخطاء المالية والإدارية وتصحيحها.
  - الموضوعية: يقصد بها عدم التأثر بالاعتبارات الشخصية عند اتخاذ القرار أو التأثر بالضغط التي قد يتعرض لها الفرد عند اتخاذ القرار.

### 5-1-2- الخطوة الثانية: نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم.<sup>2</sup>

### 5-1-3- الخطوة الثالثة: قياس الأداء

وذلك عن طريق الطرق المناسبة سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية.<sup>3</sup>

### 5-1-4- الخطوة الرابعة: مناقشة نتائج التقييم

تتبع بعض المنظمات سياسة إبقاء تقييم الأداء سرية وعدم إعلانها، غير أن غالبية المنظمات في الوقت الحاضر تتبع سياسة مناقشة نتائج التقييم مع العامل، خلال جلسة (مقابلة) يعقدها المشرف الرئيس مع العامل وتهدف إلى اطلاع العامل على مستوى أدائه في العمل، وتحديد مجالات التميز في الأداء ومواطن القوة لدى العامل حتى يستمر في تعزيزها وما هي مواطن الضعف لدى العامل من أجل تفاديها مستقبلاً والحرص على تحسين مستوى أدائه، على أن يتم ذلك بمنتهى الصدق والنزاهة والموضوعية وبصورة ايجابية بناءة.<sup>4</sup>

### 5-1-5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

هنا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء ثم تحليل هذه الانحرافات بكافة أبعادها للوصول للأسباب الرئيسية وراء ذلك والقيام بتصحيحها.<sup>5</sup>

### 5-2- طرق تقييم أداء العاملين:

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 294.

<sup>2</sup> عمار بن عيشي، تقييم أداء أفراد العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 34.

<sup>3</sup> منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع البشري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 330.

<sup>4</sup> حريم حسين، إدارة الموارد البشرية - إطار متكامل -، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 260.

<sup>5</sup> عبد الناصر موسى، أداء الأفراد كأداة أداء المنظمات، مجلة العلوم الانسانية، عدد 04، جامعة خيضر، بسكرة، 2004، ص 09.



هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين، حيث تستخدم المنظمات أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها ويمكن تقسيم طرق التقييم إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة.

5-2-1- الطرق التقليدية: حيث تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية واستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي.

- طريقة الترتيب البسيط: تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ ومن مزايا هذه الطريقة أنها سهلة التطبيق، ويسهل التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة إلا أنها لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة، وأيضاً يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد.<sup>1</sup>
- طريقة المقارنة المزدوجة: يقوم المقيم وفقاً لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين، بحيث تتحدد مرتبته بين زملائه في العمل في العمل من خلال المقارنة الزوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم، وتحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية:<sup>2</sup>

$$\left[ \frac{\text{عدد الأفراد} - 1}{2} \right] = \text{عدد المرات} = \text{عدد الأفراد}$$

- طريقة التدرج: وفقاً لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي والأداء المتميز، توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه، وكل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة Outstanding، أو مرضي Satisfactory، أو غير مرضي Unsatisfactory، ويمكن وضع أكثر من ثلاث تصنيفات، ومن الممكن تعديل هذه الطريقة إلى طريقة التوزيع الإجماعي، حيث تحدد نسبة مئوية معينة لكل تصنيف أو درجة.<sup>3</sup>

- طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء، ومن ثم يتم تقييم أداء عمل وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، حيث أن المقيم يقيم الفرد العامل وفقاً لبعض العوامل المحددة مثل: كمية العمل، الاستقلالية، معرفة العمل، غياب

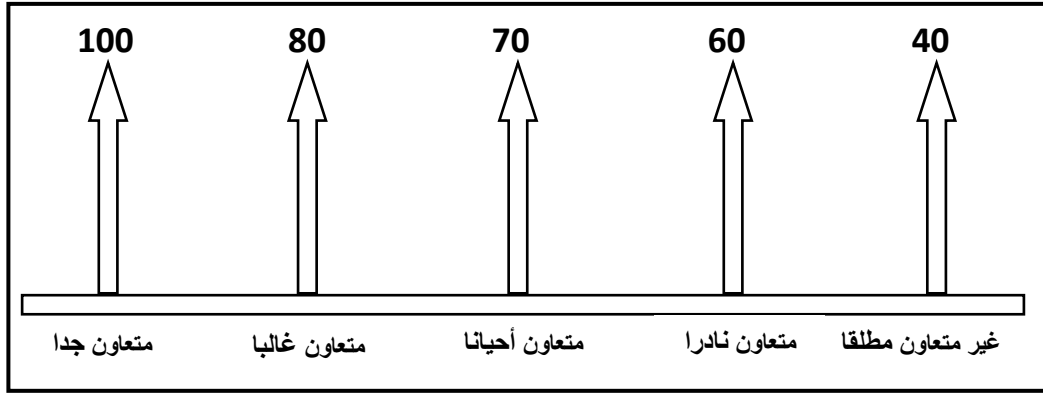
<sup>1</sup> عمار بن عيشي، المرجع السابق، ص 41.

<sup>2</sup> نظمي شحادة، محمد الجبوسي، محمد باشا، رياض الحلبي، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ط1، ص 79.

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ط3، ص 249.

الدقة الأداء، التعاون، الابداع والمعرفة فمثلا: التقييم من خلال الأسلوب الوصفي، وهو أكثر دقة وأكثر شيوعا في الاستخدام.<sup>4</sup>

الشكل رقم (07): تقييم الأداء بطريقة التدرج البياني



يبين الشكل رقم (07) كيفية تقييم أداء عمل كل فرد وفق لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص. - طريقة الاختيار الاجباري: تقوم هذه الطريقة على عدد كبير من العبارات التي تصنف أداء الفرد، ويتم توزيع تلك العبارات في الثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد والثنائيات الباقية تعبر عن النواحي الغير مرغوب فيها مثال ذلك:<sup>1</sup>

• هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم؛

• هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة؛

• إنه شخص حاضر البديهية؛

• من صفاته التردد في أوقات الأزمات (نواحي غير مرغوب فيها).

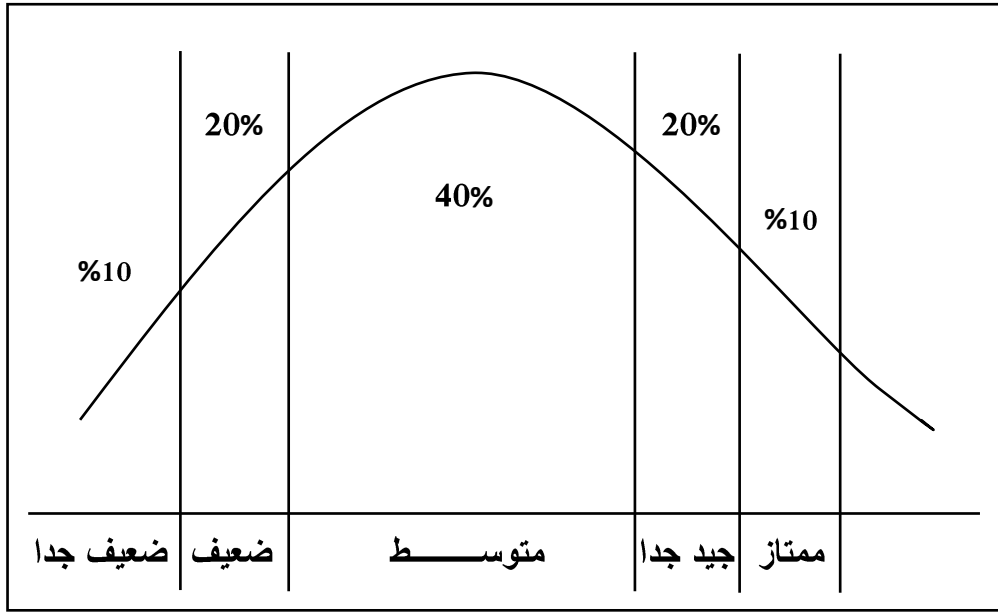
- طريقة التوزيع الاجباري: في هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة أداء الأفراد المراد تقييم أدائهم وفق نسبة مئوية معينة للأفراد، ووفق مستويات الأداء المختلفة للتقييم.<sup>2</sup>

<sup>4</sup> ظاهر محمود الكلاله، المرجع السابق، ص 82.

<sup>1</sup> منير نوري، فريد كورتل، المرجع السابق، ص 332.

<sup>2</sup> ظاهر محمود الكلاله، المرجع السابق، ص 81.

الشكل رقم (08): تقييم الأداء بطريقة التوزيع الاجباري



المصدر: ملتقى البحث العلمي [www.rsscscs.info](http://www.rsscscs.info)

الشكل رقم (08) يوضح مستويات الأداء المختلفة لتقييم الأفراد حسب النسب المئوية.

- **طريقة المراجعة السلوكية:** هذه الطريقة تتكون من مجموعة من الجمل والعبارات والاستفسارات، والتي يعتقد المقيم أنها تعكس خصائص أو سمات أو سلوك أداء الأفراد وعلى سبيل المثال، فإن قائمة المراجعة السلوكية والتي تعمم من أجل تقييم أحد رجال بيع الحاسب الآلي يمكن أن تحتوي على الجمل والاستفسارات التالية:<sup>1</sup>

- هل رجل البيع قادرا على شرح الجهاز بوضوح؛
- درجة معرفته بالتطورات الحديثة في التكنولوجيا.

**5-2-2-الطرق الحديثة:** تعتمد الطرق الحديثة على الجوانب النوعية، ومختلف الصفات الشخصية، وتركز على الأداء الجماعي.

**طريقة الإدارة بالأهداف:** تقوم هذه الطريقة على مجموعة من الركائز وهي:<sup>2</sup>

- وضع الأهداف المحددة للعامل، وتحديد آليات لتنفيذ كل هدف؛
- فسح المجال للعامل لتنفيذ الهدف وفق الخطة التي يضعها ومتابعة تنفيذ الخطة لدى العامل؛
- وضع الاجراءات التصحيحية للانحرافات التي تطرأ على الشركة، وتطوير الخطة باستحداث أهداف جديدة.
- يتعين لتنفيذ هذه الطريقة قابلية الأهداف للقياس وواقعية الهدف؛
- وضوح الهدف وابتعاده عن الغموض، وأن يكون الهدف تحريريا؛

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، مصر، 2009، ص 76.

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص 140، 141.

- أن يتضمن الهدف تحدياً حقيقياً، و يوضع له جدول زمني.

**طريقة المواقف (الأحداث) الحرجة:** يتم التركيز على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفعال، والسلوكيات المؤثرة سلباً على فعالية الأداء هذه المواقف الجوهرية الايجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقوم خلال فترة محددة (فترة التقويم) ومع ضوء معايير محددة بناء على التحليل الوظيفي، وتعتبر هذه الطريقة ذات أهمية في توفير التغذية لكل عامل حول أدائه وتساهم في تقليل التخير من خلال الاعتماد على معيار محدد مسبقاً، وملاحظة الأداء على ضوءه، ومن ثم تسجيل السلوكيات المرغوبة وغير المرغوبة فيها.<sup>1</sup>

**طريقة مراكز التقييم:** هذه الطريقة تستخدم لتطوير المديرين وكذلك لتقييم أدائهم حيث أن الاجراءات مراكز التقييم تساعد الأفراد لفهم نقاط الضعف والقوة في أدائه مما يقوده إلى تطوير الأداء.<sup>2</sup>

**طريقة التقرير المكتوب:** هذه الطريقة أكثر استعمالاً في القطاعات الإدارية، حيث كثيراً ما يقيم أداء الفرد في العام بتقرير يعده المسؤول المباشر، يبدي رأيه حول أدائه، وقد يكون التقرير وصفيًا، انشائيًا ومختصرًا، وقد يكون تفصيلياً بحيث يشمل على وصف المهام التي قام بأدائها، ونقاط القوة والضعف فيها، والنتائج العامة لعمله.<sup>3</sup>

#### 6- أثر التغيير التكنولوجي على أداء العاملين

نحاول من خلال هذا المطلب إلى توضيح العلاقة الموجودة بين المتغيرين محل البحث.

**6-1- أثر التغيير التكنولوجي على العمليات الإدارية للمؤسسة:** تواجه مؤسساتنا في العصر الحالي تغيرات تكنولوجية هائلة، أهمها ظاهرة تكنولوجيا المعلومات التي أصبحت القلب النابض لمختلف المؤسسات، وهذا الأخير يحقق للمؤسسة أداء متميز حيث أصبحت هذه العمليات الادارية تتم بشكل إلكتروني.

**6-1-1- التخطيط الإلكتروني:** التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد، قابلة للتجديد والتطوير المستمر.<sup>4</sup>

ويحقق التخطيط الإلكتروني للمؤسسات عدة فوائد أهمها:<sup>5</sup>

- زيادة قدرة المؤسسة على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتها على تحصيل المعلومات؛
- دعم قدرة المؤسسة على تحديد البدائل المختلفة، وتقويم كل بديل؛
- القدرة على تفعيل ودعم القرارات باللجوء إلى نظم معلوماتية موجهة لذلك كنظم دعم ومساندة القرارات، ونظم الخبرة.

<sup>1</sup> بوقطف محمود، المرجع السابق، ص 83.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، المرجع السابق، ص 265.

<sup>3</sup> منير نوري، فريد كورنيل، المرجع السابق، ص 330.

<sup>4</sup> يوسف محمد يوسف أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا في الجامعات الفلسطينية النظامية، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، 2009، غزة، ص 53.

<sup>5</sup> بوقطف محمود، المرجع السابق، ص 87.

6-1-2- التنظيم الإلكتروني: يحقق التنظيم الإلكتروني عدة مزايا للمؤسسة أهمها:<sup>1</sup>

• توفير امكانيات كبيرة للاتصالات الشبكية بين جميع العاملين وتبادل المعلومات الالكترونية هنا وفي كل مكان؛

• احداث تغييرات كبيرة ومهمة في قوى العمل وذلك عن طريق زيادة الطلب على عمال ذوي تخصصات ومهارات عالية من المهنيين وعمال المعرفة هذا من جهة، واستخدام العاملين عن البعد على أساس الحاسوب من جهة ثانية.

6-1-3- التوجيه الإلكتروني: في هذه الحالة يتم توجيه بشكل الكتروني وصار يوفر للإداريين كم هائل من المعلومات يوميا وفي كل وقت وذلك من خلال استخدامه للشبكات الواسعة على مستوى القطر والعالم أو خلال الشبكات الداخلية التي تجعل الإداري على اتصال مستمر مع مرؤوسيه، ومن ثم توجيههم مباشرة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهي:<sup>2</sup>

- زيادة القدرة على تحفيز العاملين، وتركيز جهودهم على انجاز المهام؛
- زيادة القدرة على الابتكار كالإتيان بخدمات وأساليب ومنتجات جديدة؛
- زيادة المسؤولية على تتبع مسارات العاملين المهنية وأنشطتهم.

6-1-4- الرقابة الإلكترونية: تسمح الرقابة الإلكترونية بالرقابة الفورية بمساعدة الشبكة الداخلية للمؤسسة، ومن ثم تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه.

ومن مزاياها نذكر منها:<sup>3</sup>

- اتاحة قنوات اتصال متعددة لتبادل المعلومات؛
- التمكن من انهاء الخدمات الكترونيا عبر شبكة المعلوماتية وذلك بوضع معلومات كاملة عن الاجراءات الادارية ومتطلباتها مما يسهل عملية المتابعة؛
- تعزيز مبدأ المسائلة والمحاسبة الادارية؛
- زيادة القدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ والرقابة عليه.

6-2- أثرها على وظائف المؤسسة

6-2-1- أثر التغيير التكنولوجي على الوظيفة الإنتاجية: يمكنها من اعداد جداول التوريد والتصنيع والتجميع لإتمام الانتاج في الوقت المطلوب، مع الاحتفاظ بالمستوى الأدنى من المخزون الذي يضمن استمرار الانتاج ويقلل من تكاليف التخزين اضافة إلى ذلك فالتغيير التكنولوجي يساهم في زيادة انتاجية المؤسسة وايرادتها والاستجابة لطلبات الزبائن في الوقت المحدد.<sup>4</sup>

$$\boxed{\text{الإنتاجية} = \text{الأداء} \times \text{التكنولوجيا}}$$

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 306.

<sup>2</sup> عمر تيمجددين، المرجع السابق، ص 158.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 159.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 183.

6-3- أثر التغيير التكنولوجي على وظيفة التسويق: يحقق التسويق الالكتروني عدة مزايا للمؤسسات ويمكن حصر أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

- الانسيابية في العلاقة بين البائع والمشتري من خلال قنوات الاتصال البسيطة والتفاعل المباشر بما يحقق علاقات قوية بينهما؛
- تقليل الأعمال الورقية للاهتمام أكثر بحاجات العميل، مما يساهم في توفير الأموال وخفض ميزانية التسويق من خلال استخدام الكتالوجات وكتيبات الدعاية الالكترونية التي لا تحتاج إلى طباعة أو نقل وتخزين وتوزيع على العملاء؛
- تقليل أخطاء التكلفة في تشغيل المعلومات؛
- فرص أعمال جديدة فأصحاب الأعمال يقوموا بتطوير وابتكار طرق لاستخدام الانترنت في التجارة؛
- تشغيل أسرع وأكثر كفاءة لاستعلامات العملاء؛
- القدرة على تحديد العميل المستهدف وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة له بمستوى تكلفة لا تقارن بالنسبة لحملة التسويق الالكترونية.

6-4- أثر التغيير التكنولوجي على وظيفة إدارة الموارد البشرية: فيما يخص وظيفة إدارة الموارد البشرية أصبحت عملية جذب القوى العاملة للتقدم لشغل الوظائف تتم عن طريقة شبكة الانترنت، وإتاحة الفرصة لأكبر قدر ممكن من المتدربين للالتحاق بمستويات مختلفة من التدريب عملاً بمبدأ تكافؤ الفرص والتدريب للجميع كما يمكن المؤسسة من إدارة المعرفة بشكل جيد.<sup>2</sup>

6-5- أثرها على الوظيفة المالية: تبرز أهمية الوظيفة المالية في الإدارة الالكترونية من خلال الاعتماد على أسلوب المحاسبة والدفع عبر الانترنت (بطاقات الائتمانية وغيرها)، وتطور دور هذه الوظيفة في الوقت الحاضر بشكل ولم يبق هذا الدور مقتصرًا على امسك الدفاتر وإعداد التقارير وإنما يتعدى ذلك إلى ممارسة وظائف أخرى تشمل:

- وظيفة استثمار أموال المنظمات الإلكترونية على أفضل أوجه الاستثمار التي تحقق لها أفضل العوائد؛
- وظيفة توفير الأموال اللازمة للموقع الالكتروني وتشغيله وتطويره بأقل التكاليف؛
- تحديد وتقدير سياسة توزيع الأرباح، وتكون مهام المسؤولية المالية تقرير سياسة التوزيع من حيث النسب ومواعيد التوزيع وغيرها.<sup>3</sup>

6-6- أثر التكنولوجيا على سياسات الأفراد العاملين: يلاحظ أنه في ظل التطور التكنولوجي يصبح العاملين أدوات لأدواتهم حيث أن التغيير التكنولوجي يؤثر على جانبين مهمين من جوانب عمل الأفراد العاملين هما:

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ط1، ص 596.

<sup>2</sup> عمر تيمجدين، المرجع السابق، ص 183.

<sup>3</sup> المفرجي، عادل حروش، وآخرون، الإدارة الالكترونية (مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للطباعة والنشر، مصر، القاهرة، 2007، ص ص 123، 124.

أثر التكنولوجيا على الأفراد ومتطلبات المنظمة من الأفراد العاملين والتأثيرات الدافعية للأفراد من جراء التكنولوجيا.<sup>1</sup>

**6-6-1- المتطلبات من الأفراد العاملين Personal Requirement:** تحدد المهام التكنولوجية والتنظيمية نوع الأفراد العاملين المطلوبين لأداء هذه المهام والأعمال، فالعمل الحرفي يتم الانتاج منه بشكل فردي وبكميات صغيرة لذلك فإن هذا النظام يتطلب أفراد عاملين من ذوي الخبرة والمهارات الفنية في استخدام الأدوات المختلفة في الانتاج.

**6-6-2- أثر التكنولوجي على دافعية الأفراد العاملين Motivational Consequences:** إن قلة وانخفاض المهارات المطلوبة من الأفراد العاملين لأداء أعمالهم في ظل التطور التكنولوجي كان له تأثيره الكبير على المشاعر السلبية المتولدة لدى الأفراد العاملين تجاه العمل، فكلما زاد التطور التكنولوجي كلما أصبح الاعتماد على المكائن والآلات بدرجة كبيرة، ففي المنظمات التي تستخدم الأتمتة بدرجة عالية، فإن دور الأفراد العاملين سيرتكز على صيانة وتعديل وإصلاح والسيطرة على الأجهزة المختلفة المستخدمة في العمليات، وتصبح أهمية الماكينة كبيرة ولها الأسبقية الأولى في الإنتاج، وفي ظل هذا النظام (الأتمتة) كان لابد من التركيز بدرجة كبيرة على نوعية حياة العمل للأفراد العاملين للتخفيف من معاناتهم ومن الأدلة على ذلك ما يلي:<sup>2</sup>

- زيادة الحاجة إلى المهارات العقلية والرياضية بدرجة أكبر من الحاجة إلى المهارات اليدوية؛
- ارتفاع الشعور بالرضا والفخر في العمل نتيجة استخدام الأجهزة المتطورة والدقيقة؛
- زيادة الاهتمام والتركيز على الأمن الصناعي في العمل؛
- ومن السلبيات التي انبثقت من التطور التكنولوجي العالي، فغالبا ما تكون المهام المؤداة في ظل التكنولوجيا العالية والمنفوقة ثابتة ومستقرة مما يؤدي إلى تقليل جوانب الابداع والابتكار لدى الأفراد العاملين؛
- شعور الأفراد العاملين بالقلق حول امكانية لفقدانهم لأعمالهم بسبب التوسع في استخدام التكنولوجيا المتطورة.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، المرجع السابق، ص 380.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 381، 382.

## خلاصة الفصل الثاني

من خلال دراستنا لهذا الفصل، توصلنا إلى أن التغيير التكنولوجي يعتبر أحد القرارات المهمة لإدارة العمليات إلى جانب قرارات تخطيط الطاقة وسياسات التخزين وإجراءات تعزيز النوعية ذات التأثير القوي على نجاح وبقاء المنظمة، حيث تؤثر على إنتاجيتها وإبداعها واستجابتها إلى احتياجات الزبائن وتكيفها مع متطلبات البيئة، علاوة على ذلك فإنها تؤثر على الرضا والدافعية والأداء الجيد لمختلف وظائف المؤسسة فهو يهدف إلى تخفيض التكاليف و تحسين مؤشرات معينة للأداء (كالسرعة والدقة، الأمان، العائد) وزيادة الطاقة الانتاجية.



## الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد

أولاً- الإجراءات المنهجية للدراسة

1- مجالات الدراسة

2- منهج الدراسة

3- عينة الدراسة

4- أداة الدراسة

ثانياً- الإجراءات الميدانية للدراسة

1- تصميم وتحليل الجداول

2- تحليل استجابات العاملين

3- اختبار فرضيات الدراسة

خلاصة الفصل

## تمهيد الفصل الثالث

بعد الإنتهاء من الدراسة النظرية التي قمنا بها حول موضوع التغيير التكنولوجي وتأثيره على أداء العاملين، سيتم في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة، مبرزاً في ذلك أثر التغيير التكنولوجي على أداء العاملين. وعليه تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين الموالين:

❖ الاجراءات المنهجية للدراسة؛

❖ الاجراءات الميدانية للدراسة.

## أولاً-الاجراءات المنهجية للدراسة

لكل بحث علمي إطاره المنهجي الذي من خلاله يقوم الباحث بحصر جوانب البحث في مجموعة من المراحل لتسهيل تتبع هذه الدراسة ولعرض النتائج والتحليلات اللازمة والإجابة عن مختلف التساؤلات في البحث والتحقق من الفرضيات المقدمة، ومن هذا المنطلق سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الموالية:

- مجالات الدراسة؛
- منهج الدراسة؛
- عينة الدراسة؛
- أداة الدراسة؛
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

### 1- مجالات الدراسة

#### 1-1-المجال المكاني

##### 1-1-1-تعريف بالشركة الوطنية للحديد و الفوسفات FERPHOS

تزرخ الجزائر بخيرات طبيعية معدنية وفيرة، الأمر الذي جعلها تباشر في إنجاز قاعدة صناعية لاستغلال هذه الثروات لصالحها وبالتالي رفع قطاع المناجم نحو التطور ومن بين المؤسسات التي تباشر هذا الاستغلال المنجمي نجد شركة مجموعة فرفوس -Ferphos Groupe-.

الشركة الوطنية للحديد والفوسفات والتي يرمز لها بـ -Ferphos Groupe- نتجت إثر عملية إعادة الهيكلة للشركة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية -SONAREM- وهذا بمقتضى المرسوم رقم 441/83 المؤرخ في 16 جويلية 1983، وتحولت إلى شركة عمومية اقتصادية بتاريخ 22 ماي 1990 بمقتضى قانون توجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية، ومن هذا المنطلق فقد تكفلت في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بإنتاج وتحويل وتوزيع واستيراد وتصدير المواد المنجمية من حديد وفوسفات والبوزولان إضافة إلى مشتقاتها وبعض المنتجات الفرعية.

#### فمن مهامها الأساسية إذا:

- عملية البحث المنجمي.
- عملية التطوير والتنمية.
- عملية الإنتاج.

عموما فهي مكلفة بكل العمليات التجارية والصناعية والمالية والعقارية المنقولة في كل النقاط المتواجدة عبر التراب الوطني.

رأس مالها الاجتماعي الابتدائي هو 50.000.000 دج ثم تعدى إلى 300.000.000 دج ثم إلى 1.000.000.000 دج، مجموعة فرفوس تنشط في القطاع المنجمي الذي تشرف عليه الشركة القابضة

للمناجم، مع دخول الإصلاحات الاقتصادية حيز التنفيذ تحولت شركة فرفوس ابتداء من شهر ماي 1990 إلى الاستقلالية وهيكلت على هذا الأساس.

بتاريخ 18 أكتوبر 2001 وبعد فتح رأس مالها الاجتماعي عقدت الشركة أول اتفاق شراكة مع مجموعة LNM الهندية "شركة ذات مسؤولية محدودة تخضع للقانون الهولندي" وأصبحت شريكا بالأغلبية في منجمي الونزة وبوخضرة بتبسة 70% وعلى هذا الأساس تأسست شركة METAL-STEEL بتبسة، ونصيب شركة فرفوس 30% .

### 1-1-2- فروع مجموعة فرفوس:

بتاريخ 01 جانفي 2005 تفرّعت المؤسسة إلى مجموعة شركات تشرف عليها المجموعة الصناعية فرفوس Ferphos Groupe ومقرها الاجتماعي عنابة وتضم الشركات التالية :

- شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS (وهي الشركة التي تم اختيارها للتربص): ومقرها الاجتماعي في مدينة تبسة، وتعتبر العمود الفقري للمجموعة ككل حيث تساهم بنسبة 70% من رقم الأعمال الإجمالي، وهذا بفضل امتلاكها للمركب المنجمي جبل العنق -بئر العاتر- الذي يقدر احتياطي الفوسفات به بـ : 2 مليار طن.

- شركة مناجم الحديد SOMIFER: ومقرها الاجتماعي -تبسة- وتضم المناجم التالية : "منجم عيني - سطيف" ، "منجم رويبة، عين الدفلى"، "منجم سيدي معرف - جيجل"، "منجم شعبة البلوط، سوق أهراس" .

- شركة البوزولان POZZOLANE: ويتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة بني صاف- عين تموشنت، وتقتصر على مركز وحيد للنشاط وهو بني صاف، البوزولان هي مادة تفرزها البراكين وتستخدم في مركبات الإسمنت.

- شركة المسبك SFO- FONDERIE: ويتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة الونزة ، وتقوم بصهر المواد الحديدية وصناعة القوالب الصناعية.

- شركة البناءات والتجهيز FERBAT: ويتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة عنابة، وتقوم بأشغال البناء وكل ما يتعلق بالأمور العقارية.

- شركة نقل الموارد المنجمية SOTRAMINE : وهي شركة أنشأت حديثا للقيام بنقل المواد المنجمية والفوسفات من مدينة بئر العاتر إلى عنابة وكذلك نقل البوزولان من بني صاف إلى مراكز البيع.

### 1-1-3- التعريف بشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS ( شركة محل التربص):

تعتبر شركة مناجم الفوسفات إحدى أهم الشركات الاقتصادية التي تساهم في تدعيم الاقتصاد الوطني من خلال ما تقدمه من منتجات للسوق الوطنية و الدولية فهي الوحيدة على مستوى القطاع المنجمي.

### 1-1-3-1-1- التعريف بشركة SOMIPHOS :

هي شركة مناجم الفوسفات تعتبر شركة مساهمة برأس مال إجماعي كبير تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في المجلس الإدارة والجمعية العامة للمساهمة وهي تتكون أساسا من أربعة وحدات رئيسية تتمثل في ما يلي:

- **المركب المنجمي جبل العنق:** يوجد على مستواه منجم لاستخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة بـبئر العائر ولاية تبسة.
- **المنشآت المينائية عنابة:** الوحدة التسويقية لشحن و تحميل الفوسفات المعدة للتصدير من ميناء عنابة، يتم على مستوى هذه الوحدة نقل، شحن و تحميل المنتجات الفوسفاتية الموجهة للتصدير إلى البواخر، تتوفر على طاقة تخزين تقدر بـ 120 ألف طن، وقدرة على الشحن تقدر بـ 25 ألف إلى 50 ألف طن.
- **مركز الدراسات و الأبحاث التطبيقية-CERAD-** : هم مركز يهتم بمتابعة وحدات الإنتاج و العمل على فهم وتدعيم الأداء الداخلي للشركة، نشأ سنة 1991م ومن أهم مهامه تنفيذ وتحضير دراسات وأبحاث منهجية وكذا مساعدة مراكز الأنشطة للمجموعة بصفة عامة، والشركة بصفة خاصة في تحقيق أهدافهم وتفعيل أدائهم الداخلي.
- **مقر المديرية العامة:** مقر المديرية العامة موجود بولاية تبسة، يحتوي على الإدارة والهيكلية المركزية التي تسعى إلى تحقيق التنمية، تتوفر على عدد العمال من العمال يقدر بـ 105 عامل، حققت رقم أعمال قدر بـ: 6753260185,19 دج لسنة 2014، و يسمى **SOMIPHOS**.

### 1-1-3-2- مراحل نشأة الشركة

تعود نشأة صناعة الفوسفات إلى بداية القرن 19 مع اكتشاف عدة مناجم بالشرق الجزائري وانتقال إنتاج الفوسفات، المستخرج أساسا من منجم الكويف من 300.000 طن بداية القرن، إلى 500.000 طن سنة 1920 و 584.000 طن سنويا سنة 1938 إلى بداية الحرب العالمية الثانية . استأنفت الأشغال بمنجم الكويف بعده ليتجاوز إنتاجه 500.000 طن سنويا خلال الخمسينات، وبعد الاستقلال انخفض احتياط المنجم، ليتوقف نهائيا سنة 1978، اكتشف منجم جبل العنق سنة 1960-1965 بقدرة نظرية مقدرة بـ 900.000 طن من الفوسفات المحترق والمثري بنسبة 77% - 75 BPL، ولم تسمح الهياكل سوى بإنتاج يتراوح بين 450.000 و 500.000 طن سنويا . كان استغلال الفوسفات بمنجم الكويف قبل الاستقلال من اختصاص شركات تابعة للخوادم المعمرين استمر ذلك حتى الاستقلال، منذ الاستقلال أصبح استغلال المنجم من قبل شركة فوسفات قسنطينة (Compagnies De Phosphate De Constantine) واستغني عن هذه الشركة سنة 1963 وخلفتها شركة BAREM سنة 1964 ثم شركة SONAREM سنة 1967، أغلق منجم الكويف سنة 1978.

أما ميدان تحويل الفوسفات فقد أسند إلى مؤسسة سوناطراك، إثر تأميم شركة SPACE سنة 1968. وفي سنة 1973 أسند مشروع حمض الفسفور، الذي أعدته شركة جبل العنق بإشراف SONAREM إلى مؤسسة SONATRACH المكلفة آنذاك بتطوير صناعة الأسمدة لتغطية طلب السوق الوطني وترقية صادرات الحمض، ذلك الحين بقيت SONAREM مكلفة بمهمة ترقية وتطوير المنتج المنجمي. ثم تولت مؤسسة أسميدال ASMIDAL الناشئة بعد إعادة هيكلة SONATRACH المهمة، ثم تطوير صناعة الأسمدة.

بدأ استغلال منجم جبل العنق في الستينات من طرف SDO شركة جبل العنق الخاصة آنذاك، لتندمج فيما بعد الشركة الوطنية للأبحاث المنجمية SONAREM سنة 1983، انبثقت منها عدة مؤسسات منها مؤسسة فرفوس، طبقا لمرسوم نشأتها، وفي سنة 2004 بادرت مؤسسة Ferphos إلى اعتماد نظام الفروع وبتطبيقه سنة 2005 حيث أحدثت الفروع السابقة الذكر.

### 1-1-3-3-1 مراحل الإنتاج في شركة المناجم والفوسفات SOMIPHOS:

- استخراج الفوسفات: يتمثل في هدم واستخراج الفوسفات من المركب المنجمي بجبل العنق؛
- معالجة الفوسفات: وتتكون سلسلة المعالجة لمادة الفوسفات لمركب المنجمي جبل العنق من: التكسير، التحضير، المعالجة بالطريقة المائية، المعالجة بالطريقة الجافة، الانتقاء الهوائي والغربلة، فيتم في:

**المرحلة الأولى:** استغلال آلة واحدة من النوع جيراتور ذات متوسط انسياب 900 في الساعة.

**المرحلة الثانية:** يتم الطحن والغربلة وتتم المعالجة بالطريقة المائية في أربعة ورشات تتمثل في الترويق، التحميص، المغسل والتجفيف إذ تتم في الأولى إزالة الشوائب الأكثر من 12,5 ملم والأقل من 80 ملم وهي الفقيرة من عنصر P205، ويتم التحميص بواسطة ثلاثة أفران من نوعية دروليفير من أجل تفكيك وإزالة المواد العضوية الموجودة في مادة الفوسفات المروق.

**المرحلة الثالثة:** يستخدم الهيدرو سيكلونات وكذلك العصارات من أجل إزالة الأكسيدات الناتجة عن عملية التحميص وكذلك المواد الجيرية، ويستعمل في التجفيف فرنين دائريين من النوعية تيسون روكات وذلك من أجل إزالة نسبة الرطوبة وإرجاعها من 13 إلى 0,2% وتبلغ الطاقة السنوية للتجهيزات المستعملة في هذه الطريقة 500.000 طن سنويا من المادة المحمصة والمغسولة والمجففة، أما المعالجة بالطريقة الجافة فيتم من خلالها التجفيف الغربلة والطحن، إذ يتم التجفيف من خلال فرنين لإزالة نسبة الرطوبة من 9% إلى 10%، وفي الثانية تتم الغربلة بواسطة غرابيل حديثة وعددهم أربعة، ويتم الطحن بثلاث مطاحن من نوعية دراقون. أما المرحلة الأخرى في المعالجة فالهدف منها إزالة الغبار.

**المرحلة الرابعة والأخيرة:** تتم الغربلة بواسطة الغرابيل حديثة النوعية وعددهم أربعة حيث يتم الحصول على الأنواع الأربعة للفوسفات الذي يباع. والملحق رقم (01) يبين فاتورة شراء الآلات المستخدمة في العملية الإنتاجية.

### 1-1-3-4-منتجات المؤسسة ومجالات استخدامها

تقدم شركة المناجم الفوسفات منتوجات بمواصفات عالمية وبالجودة المطلوبة، حيث تقوم الشركة بإنتاج الفوسفات الطبيعي المحضر للبيع، وتقوم الدول المستوردة الأخرى بتحويله إلى حمض الفوسفور وكذلك إلى أسمدة، وتقوم شركة مناجم الفوسفات بإنتاج أربعة أنواع من المنتجات مصنفة كتصنيف عالمي تجاري وتتمثل فيما يلي:

- المنتج المسوق **BPL 175 / 75%**: يستخدم هذا النوع أساسا في صناعة الأسمدة المجهزة والمنتجات الكيميائية.
- المنتج المسوق **BPL 63 / 65%**: يطلق على هذا النوع مزيل الغبار ويستخدم في بعض المجالات الصناعية والزراعية ويعد من أهم مبيعات الشركة.
- المنتج المسوق **BPL 70 / 72%**: يستخدم في الصناعة كتصنيع الأسمدة الزراعية والمنتجات الكيميائية والمواد الصيدلانية.
- المنتج المسوق **BPL 66 / 68%**: يتمثل في المنتج المخصص أساسا لتصنيع الأسمدة القابلة للانحلال في التربة واثراءها لزيادة إنتاجها. **أنظر الملحق رقم (02)**

### 1-1-3-5-أهداف الشركة

تسعى كل شركة اقتصادية حسب طبيعة ونوعية نشاطها الى تحقيق عدة أهداف، فمؤسسة SOMIPHOS من خلال ممارسة نشاطها تهدف إلى تحقيق أهداف مسطرة تتماشى وتتوافق مع امكانياتها وقدراتها، وتتمثل هذه الأهداف في ما يلي:

**الأهداف الاقتصادية:** تتمثل الأهداف الاقتصادية فيما يلي:

- تحقيق الربح لتوسيع نشاطها وبالتالي الصمود امام المؤسسات الاخرى؛
- وصولها الى الحصول على شهادات عالمية في الجودة اهمها شهادة الـ ISO للجودة العالمية؛
- المشاركة في ترقية وتحسين الموارد والإنتاج الوطني وتوسيع الامكانيات الصناعية ووسائل التخزين؛
- تقديم التسهيلات فيما يتعلق بعمليات التصدير؛
- تدعيم وخدمة الجانب الاقتصادي من خلال انتاج وتسويق مادة الفوسفات؛
- كسب العملاء الجدد وذلك عن طريق التعريف بالشركة والمشاركة بالمعارض والملتقيات الدولية؛
- زيادة حصتها في السوق العالمي وخلق ديناميكية للشركة والتعاون؛
- التحسين والتحكم في كل دوائر مراقبة المنتج وتخفيض النقائص في قيمتها؛
- الاستغلال الامثل للطاقة الانتاجية وتطويرها؛
- الترقية في مستوى نشاطها بزرع وكالات جهوية يمكنها التحول الى شركات مستغلة؛
- التمسك بالإطار القانوني المعمول به في كل العمليات المرتبطة بنشاطها؛
- العمل على ضمان التمويل اللازم والذي يسمح بتحقيق برامج الانتاج مع استيراد المنتجات المكتملة واللازمة لتحقيق هذه البرامج.

الأهداف الاجتماعية: تتمثل الأهداف الاجتماعية بما يلي:

- رفع مستوى العاملين المهني والاجتماعي؛
- ضمان مستوى مقبول من الاجور يسمح للعامل بتلبية حاجاته، والحفاظ على بقاءه وتحسين مستوى

معيشة العمال وترقية الجانب التأهيلي.

الأهداف الثقافية: تتمثل الأهداف الثقافية بما يلي:

- الحفاظ على محيط وزرع ثقافة المؤسسة؛
- ترقية اخلاقيات تسيير العمال؛
- توفير وسائل الترفيه والثقافة؛
- عقلنة التنظيم وتأهيل الاشخاص للفهم والاندماج في مكونات التحسين والجودة.

### 1-3-6-تقييم أداء العاملين في المؤسسة Somiphos:

يقيم العاملين في مؤسسة Somiphos على أساس السلوك (أي سلوك العامل من حيث الانضباط، إحترام الوقت، السرعة في انجاز العمل،...إلخ) ويكون التقييم أيضا على أساس الإنتاج(هل العامل أنجز ما طلب منه في الوقت المحدد أم لا؟) فهناك نوعين من التقييم من التقييم:

تقييم شهري: يحتوي على نوعين من التقييم مادي ومعنوي كما يلي:

- التقييم المعنوي: يكون كل سنة في شكل ترقيات وحوافز.
- التقييم المادي: يكون كل شهر من خلال منحة المردود الفردي وعن طريق التنقيط وهناك تقييم لكل شهرين من خلال منحة المردود الفردي.

تقييم على أساس النتائج المحققة خلال السنة: أنظر الملحق رقم (03)، (04)

### 1-3-7-الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS:

بتفرع SOMIPHOS عن FERPHOS اعتمدت هيكل تنظيمي خاص بها، يتماشى كمتطلبات نشاطها

ويساعد

المشرفين عليها على تأدية وظائفهم تتكامل فيما بينها لتأدية مهامها على أكمل وجه على النحو التالي:

المستوى الأول: ويشمل المديریات.

المستوى الثاني: ويشمل الدوائر.

المستوى الثالث: ويتمثل في المصالح

والشكل التالي يوضح بالتفصيل الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS :





- **مديرية المقر:** وهي أهم مديرية بعد المديرية العامة لكثافة نشاطها، وتأثيره الكبير في النشاط الكلي للشركة تضم ستة مصالح وهي: مصلحة الأمن الصناعي، مصلحة الاستقبال مصلحة المالية والمحاسبة، مصلحة شؤون العاملين، مصلحة الخدمات الاجتماعية، مصلحة الموارد المشتركة.
- **مركز الدراسات والأبحاث المتعلقة بالتنمية:** تنحصر مهامه في إقامة دراسات وبحوث بصفة مستمرة سعياً للتطوير الدائم لنشاط الشركة و تنمية أدائها.
- **المركب المنجمي جبل العنق:** يشرف على جميع العمليات الاستخراجية للفوسفات ومعالجته ونقله إلى مراكز شحنه للتصدير المتواجد بالمنشآت المنائية بعنابة.
- **المنشآت المنائية بعنابة:** تتولى مهام تخزين وشحن طلبات الفوسفات المعدة للتصدير إلى السفن التي ستقلها للمستورد، وذلك على مستوى ميناء عنابة.
- **عرض الدوائر:** تمثل المستوى الثاني في الشركة ويبلغ عندها إحدى عشر دائرة مقسمة على مختلف مديريات الشركة، وسيتم عرضها كما يلي:
- **دائرة المحاسبة:** تشرف عليها مديرية المالية والمحاسبة تتولى الشؤون المحاسبية للشركة، وتشرف على مصلحة واحدة تهتم بأمر المحاسبة التحليلية وهي: المصلحة التحليلية
- **دائرة المالية:** تشرف عليها أيضا مديرية المالية والمحاسبة، تقوم بتنفيذ مختلف العمليات المالية للشركة وتتكامل مع دائرة المحاسبة.
- **دائرة أنظمة المعلومات:** تشرف عليها مديرية الموارد وظيفتها توفير، جمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها الشركة سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بالشركة أو خارجية تتعلق بالمحيط الذي تتعامل معه تتولى مهمة نقل المعلومة بين مختلف الوحدات داخل الشركة.
- **دائرة التكوين:** تشرف عليها مديرية الموارد، تشرف على التكوين المستمر للطاقات البشرية للشركة لتحسين أدائها ورفع مردوديتها.
- **دائرة الشؤون القانونية:** تتولى الشؤون القانونية للشركة ومنح جميع نشاطاتها الصفة القانونية، وحل مختلف المشاكل والنزاعات التي يمكن أن تنشأ بين الشركة وأطراف أخرى.
- **دائرة الموارد البشرية:** تشرف على جميع الاعتبارات المتعلقة بالموارد البشرية ( الموظفين ) من توظيفها، وتقسيمها بين مختلف الأقسام، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- **دائرة الخدمات:** تابعة لمديرية الأبحاث والدراسات المتعلقة بالتنمية، تشرف على توفير جميع الاحتياجات العاملين.
- **دائرة الأبحاث و التنمية:** تشرف على جميع العمليات التنموية لتطوير عمليات الشركة.
- **دائرة الصيانة:** السهر على حسن استعمال الوسائل والتجهيزات التي تشرف عليها.
- **دائرة الإنتاج:** تشرف عليها مديرية التقنية مهمتها القيام بجميع العمليات الإنتاجية.
- **دائرة الاستثمار:** إعداد وتنفيذ جميع مخططات الاستثمار.

**عرض المصالح:** تشكل المستوى الثالث، «الأدنى إدارياً» في الشركة يبلغ عددها ستة (06) مصالح تابعة لمديرية المقر موضحة كما يلي:

- **مصلحة الاستقبال:** توجيه جميع نشاطات الشركة.
  - **المصلحة المالية والمحاسبة:** تشرف عليها مديرية المقر، تقوم بإجراء جميع عمليات المحاسبة التحليلية لأنشطة الشركة ووحداتها، ليتم مكاملتها مع المحاسبة العامة للشركة.
  - **مصلحة شؤون العاملين:** تابعة لمديرية المقر، تشرف على شؤون التوظيف، وتسيير اليد العاملة في الشركة، وتقسيمها حسب الوظائف والمهام.
  - **مصلحة الخدمات الإجتماعية:** تعني بشؤون الموظفين، من دفع الأجور، وإجراءات التقاعد، وإبرام عقود التوظيف الدائم أو المؤقت... إلخ.
  - **مصلحة الموارد المشتركة:** الإشراف الكلي وتسيير جميع الموارد البشرية والمادية على مستوى الشركة.
  - **مصلحة الأمن الصناعي:** المحافظة على حسن سير الشركة وتأمين الوقاية لها.
- بالإضافة إلى وجود إطار تنظيمي آخر يتمثل في السكرتارية تعني بتقديم المساعدة اللازمة، كما يوجد على مستوى الشركة مديرية خاصة تعني بتسيير الجودة لمنتجات الشركة مع مراعات الاعتبارات البيئية وشروط الجودة العالمية.
- زيادة إلى ذلك تتوفر الشركة على مديرية الأمن، ومديرية المراجعة، وكذا أخرى للإعلام والاتصال، كلها تتكامل فيما بينها لضمان حسن سير نشاط الشركة.

**1-2-المجال الزمني:** أنجزت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2017-2018 حيث أجريت الدراسة الميدانية في 2018/02/28 إلى غاية 2018/03/27، تم متابعة وإجراء التصحيحات مع الأستاذة المشرفة.

**1-3-المجال البشري:** أجريت هذه الدراسة على جميع العاملين في مؤسسة المناجم والفوسفات Somiphos -تبسة- حددت الدراسة بالعينة المختارة.

## 2- منهج الدراسة

استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث يتم من خلال هذا المنهج جمع البيانات من عدد المتغيرات وتحديد ما إذا كان هناك تأثير بينها حيث نجد أن هذا المنهج مناسباً لهذه الدراسة لأنه يقوم على جمع البيانات بهدف معرفة تأثير التغيير التكنولوجي على أداء العاملين في مؤسسة المناجم و الفوسفات somiphos تبسة.

## 3-عينة الدراسة

لا بد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبيق عليها الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

**3-1-مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بمؤسسة Somiphos، بما فيهم الرؤساء والمرؤوسين بمختلف

المصالح، فقد ارتأينا إجراء الدراسة على عينة من المجتمع، حيث بلغ عدد أفراد العينة 38 فردا، ويمكن توضيح أفراد الدراسة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (01) : عينة الدراسة

عدد الاستبيانات الصالحة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد أفراد الدراسة
38	44	50	120

المصدر: من إعداد الطالبتين

كما هو موضح في الجدول أعلاه تم توزيع 50 استبيان، تم استرجاع 44 استبيان، بقية استبيانات لم يتم استرجاعها نتيجة توقيت الموظف، استبعد منها 06 استبيانات غير صالحة للتحليل نتيجة عدم جدية الإجابة. 3-2- طرق جمع البيانات: تعتمد نتائج الدراسة على المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ونظرا لتعدد مصالح جمع البيانات فقد تم الاستعانة بمجموعة من الوسائل للحصول على البيانات العلمية والموضوعية وتتمثل في الآتي:

3-2-1- الاستبيان: قصد توضيح أهمية التغيير التكنولوجي وتأثيره على أداء العاملين، تم إعداد استبيان وتطويره بشكل يساعد على جمع المعلومات.

3-2-2- الملاحظة: اعتمدنا على أداة الملاحظة في بعض مراحل الدراسة الميدانية حيث لاحظنا ووقفنا على عديد الأمور الإيجابية والسلبية على حد سواء، مكننا من أخذ صورة شاملة لمستوى التغيير التكنولوجي الحاصل في المؤسسة وتأثيره على أداء العاملين وساعدتنا في التعرف على مدى مصداقية وصحة المعلومات التي تم التصريح بها.

3-2-3- المقابلة: تعرف على أنها: "تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة، حيث يحاول أحدهما وهو الباحث القائم بالمقابلة أن يستشير على بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر وهو المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته "

وقد تم الاعتماد على المقابلة تدعيما للاستبانة في جميع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، لما توفره لنا من إمكانية للتحكم في مدتها، وتميزها بالمرونة، ومتابعة ردود أفعال المبحوث وكذا إمكانية الحصول على معلومات من المصدر مباشرة دون وسيط، إضافة إلى إمكانية شرح أي سؤال أو إعادة صياغة إذ رأينا أن المبحوث لم يفهم السؤال جيدا، إضافة إلى مجموعة المقابلات الحرة مع المشرفين في المؤسسة والعاملين وهذا من أجل معرفة الظروف التي يعملون فيها.

3-2-4- الوثائق والسجلات: تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة وإمكانياتها، والبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي.

#### 4- أداة الدراسة

قصد تسهيل الدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ويمكن توضيح محتويات الاستبيان واختبار قياس ثباتها وصدقها من خلال العناصر الموالية:

4-1- محتويات الاستمارة: تم تصميم الاستمارة كأداة أساسية تساعد في الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية لتحقيق أغراض البحث، وقد احتوت الاستمارة على محاور تتضمن متغيرات الدراسة وفي شكلها النهائي احتوت الاستمارة على 31 سؤالاً مقسمة على جزأين أساسيين هما: (أنظر الملحق رقم: 05).  
الجزء الأول: خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية وتتمثل في الجنس العمر، المستوى التعليمي، المجموعة المهنية، وعدد سنوات الخبرة المهنية.  
الجزء الثاني: محاور الدراسة حيث قسم بدوره إلى جزأين:

- المحور المستقل الرئيسي (التغيير التكنولوجي): وتضمن 16 عبارة وقد قسم بدوره إلى محورين جزئيين مستقلين: (الأول: الابتكار التكنولوجي)، وقد ضم 07 عبارات مرقمة من (01-07)، أما المحور المستقل الجزئي الثاني (تكنولوجيا المعلومات)، تضمن بدوره 09 عبارات أيضاً، مرقمة من (08-16).

- المحور التابع (أداء العاملين): وقد احتوى على 15 عبارة. من العبارة (17 إلى غاية العبارة 31).  
4-2- مقياس الاستمارة: لتحويل إجابات الدراسة إلى بيانات كمية تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لكونه أكثر تعبيراً وتنوعاً وباعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة ويمكن توضيح الدرجات الخمس للموافقة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): مقياس الاستبيان

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي.

4-3- صدق الأداة وثباتها: يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها، وقد تم التحقق من ذلك عن طريق عرضها على عدد من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة- انظر الملحق رقم (06)، وفي ضوء الملاحظات المطروحة تم تعديل الاستمارة.

كما تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ ويمكن توضيحها من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (03): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل الثبات	المحور
0.956	معامل الاستبيان الكلي
0.872	المحور المستقل (التغيير التكنولوجي)
0.954	المحور التابع (أداء العاملين)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss أنظر الملحق رقم ( 08)

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل الصدق والثبات للاستبيان مرتفع جدا، ، هذا إذا المعامل الكلي، وأيضا معامل المحاور (المحور المستقل، التابع)، وأيضا المحاور الأخرى التابع، حيث تشير مختلف المعاملات إلى نسبة جيدة وهي أكبر من مستوى الدلالة (60%).

### 5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها. بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "spss"، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية :

5-1- التكرارات والنسب المئوية: حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

5-2- معامل ألفا كرونباخ: تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية :

حيث:

A: يمثل ألفا كرونباخ.

N: يمثل عدد الأسئلة.

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستبانة.

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

5-3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية :

5-4-معامل ارتباط بيرسون: يستخدم معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقا من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "spss".  
كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	[ 1,79-1 ]	[2,59-1,80]	[3,39-2,60]	[4,19-3,40]	[5-4,20]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقلقول الهادي، تحليل البيانات باستخدام spss، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص: 24.

## ثانيا-الإجراءات الميدانية للدراسة

وضع الاستبيان النهائي وقد تم التأكد من صدقه، وبعد توزيعه واسترجاع الإجابات الصالحة، سيتم تحليل هذه النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في نسخته 20.

وسيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الموالية:

- تصميم وتحليل الجداول؛
- تحليل استجابات العاملين؛
- اختبار فرضيات الدراسة.

### 1-تصميم وتحليل الجداول

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالقسم الأول من الاستبيان، لتوضيح الخصائص الديموغرافية والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي والوظيفي، وسنوات الخبرة في مؤسسة SOMIPHOS تبسة، أنظر الملحق رقم (09)

#### 1-1-متغير الجنس

الجدول رقم (05) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس

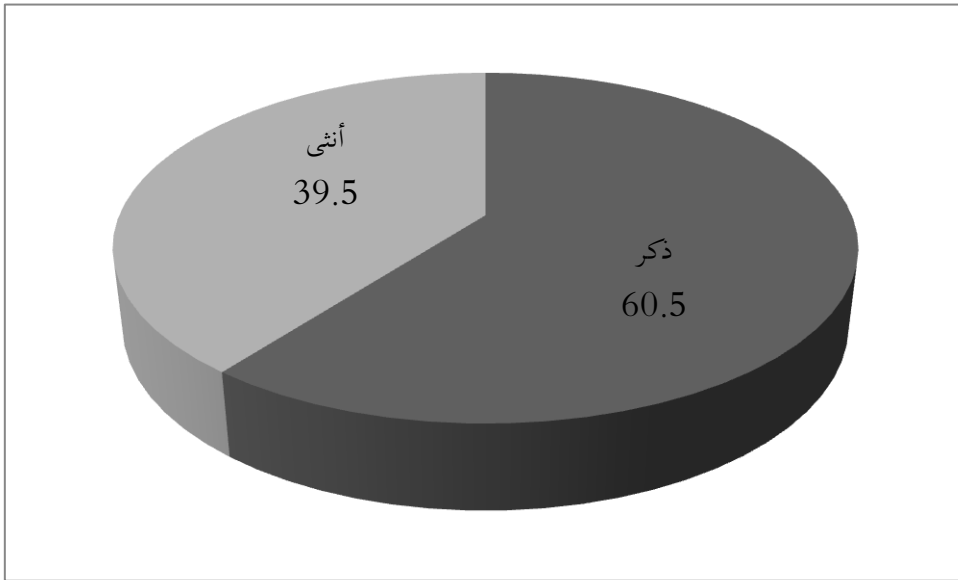
النسبة المئوية	التكرار	البيان
60.5 %	23	ذكر
39.5 %	15	أنثى
100 %	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل spss

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، حيث قدرت نسبتهم بـ 60.5 % ، بعدد 23 فردا، في حين قدرت نسبة الإناث 39.5 % بنسبة قدرت بـ: 39.5 % وقد كان عددهن 15 عينة، وهذا ما لوحظ في المؤسسة.

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس.

الشكل رقم (10): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل spss



1-2- متغير الفئة العمرية:

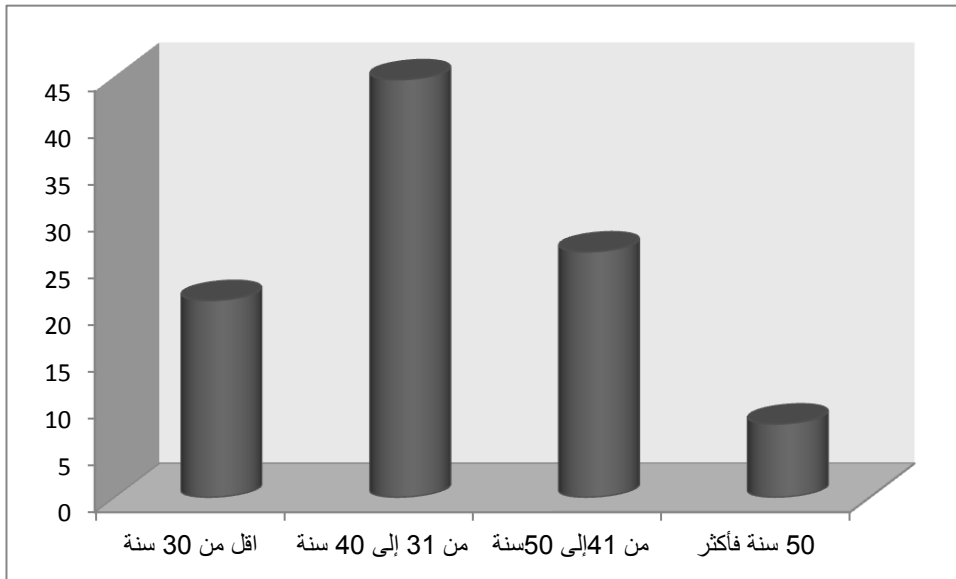
الجدول رقم (06) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للفئة العمرية

النسبة %	التكرار	البيان
21.1	8	أقل من 30 سنة
44.7	17	من 31 إلى 40 سنة
26.3	10	من 41 إلى 50 سنة
7.9	3	50 سنة فأكثر
<b>100 %</b>	<b>38</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل spss

يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد مجتمع الدراسة كان أغلبهم من فئة ( من 31 سنة إلى 40 سنة)، حيث بلغت نسبة أفراد العينة في هذه الفئة 44.7% بعدد 17 مبحوث من إجمالي العينة، وقد جاءت باقي الفئات كما هو موضح في الجدول أعلاه حيث ان الفئة الشبابية هي التي تغلب عينة الدراسة. والشكل التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

الشكل رقم (11): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل spss

1-3-متغير المستوى العلمي:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمستوى العلمي

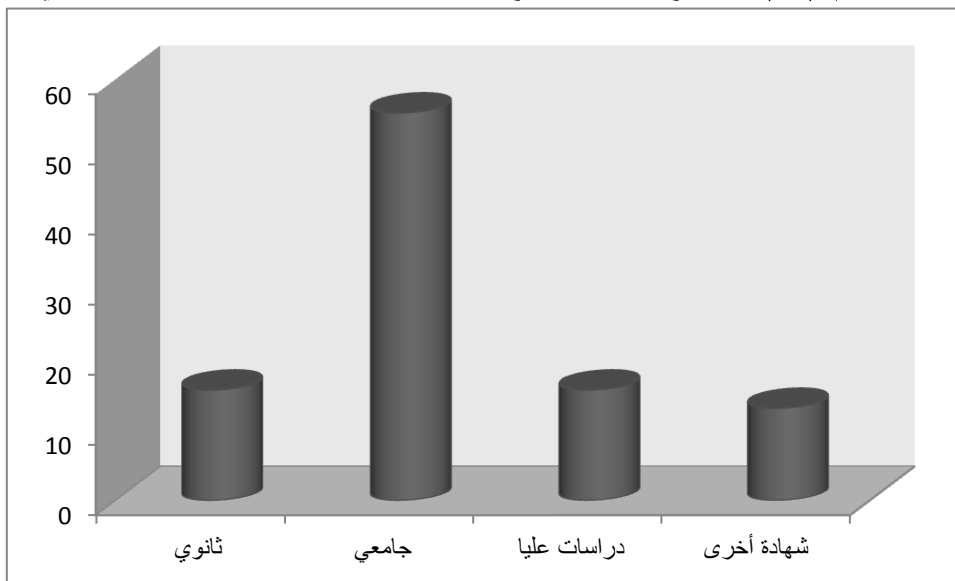
النسبة %	التكرار	البيان
15.8	6	ثانوي
55.3	21	جامعي
15.8	6	دراسات عليا
13.2	5	شهادة أخرى
<b>100 %</b>	<b>38</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل spss، أنظر الملحق رقم ( 07 )

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي كانت من المستوى الجامعي حيث بلغ عدد المبحوثين 21 فردا بنسبة قدرت بـ: 55.3%، وكانت باقي المستويات كما هو موضح في الجدول أعلاه، حيث أغلبية الافراد كانت من الفئة الجامعية حيث تعتبر نقطة إيجابية بالنسبة للمؤسسة بصفة عامة وللعاملين بصفة خاصة بحكم أن التكنولوجيا مرتبطة بالعلم فلا بد من وجود تقنيين مؤهلين للإشراف عليها.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي.

الشكل رقم (12): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل spss

1-4-متغير المجموعة المهنية:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المجموعة المهنية

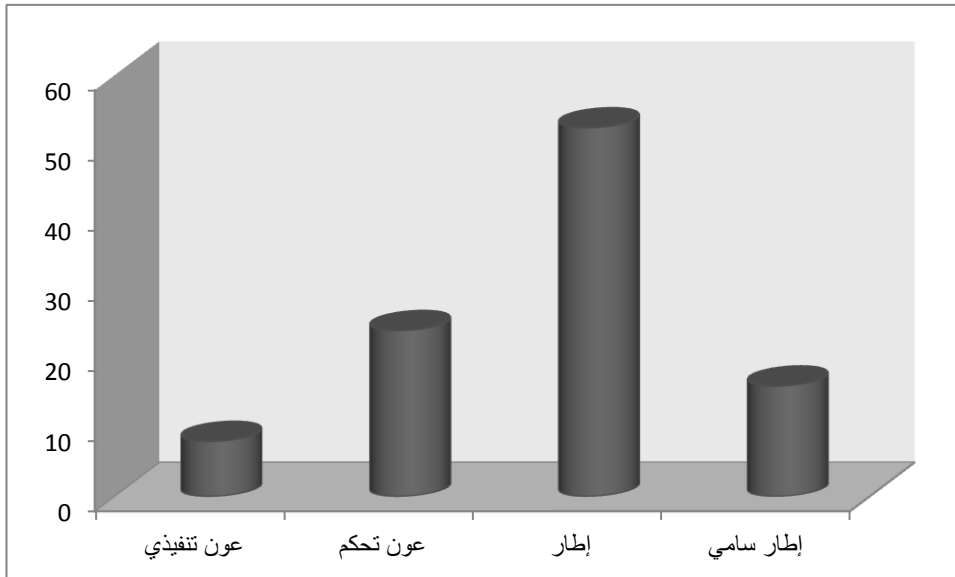
النسبة %	التكرار	البيان
7.9	3	عون تنفيذي
23.7	9	عون تحكم
52.6	20	إطار
15.8	6	إطار سامي
<b>100</b>	<b>38</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل spss، أنظر الملحق رقم ( 07 )

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المجموعة المهنية كانت من فئة (إطار)، حيث قدر عددهم بـ: 20 مبحوث من إجمالي عينة الدراسة، وباقي الفئات جاءت، كما هو موضح في الجدول أعلاه.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي.

الشكل رقم (13): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المجموعة المهنية



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل spss

1-5-متغير سنوات الخبرة:

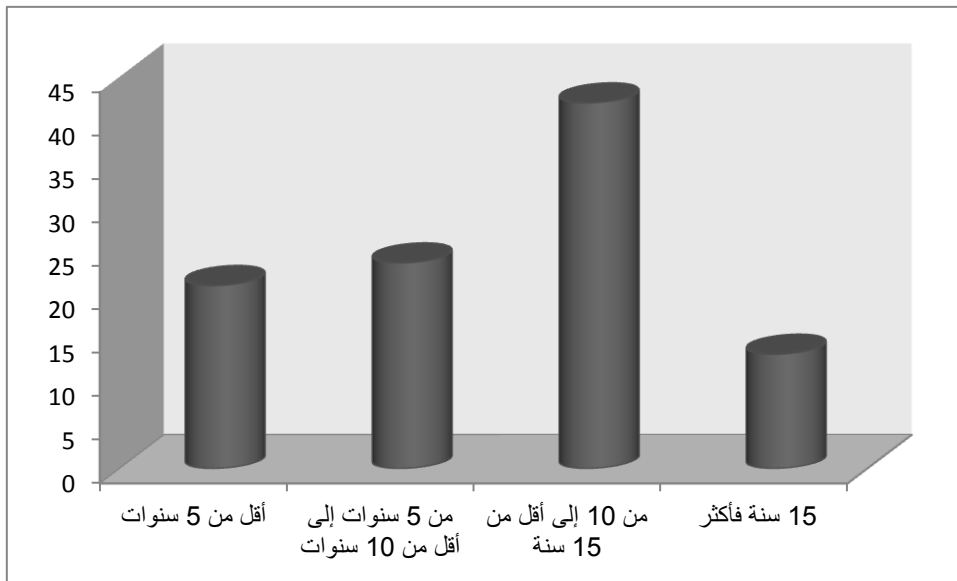
الجدول رقم (09): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	البيان
21.1	8	أقل من 5 سنوات
23.7	9	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
42.1	16	من 10 إلى أقل من 15 سنة
13.2	5	15 سنة فأكثر
<b>100</b>	<b>38</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل spss

فيما يخص سنوات الخبرة في المؤسسة، يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى كانت للفئة من (10 إلى أقل من 15 سنة)، ما يعني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يملكون خبرة مهنية كافية في المؤسسة، وجاءت النسب الأخرى كما هو موضح في الجدول أعلاه.

الشكل رقم (14) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل spss

2-تحليل استجابات العاملين

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل إجابات مجتمع الدراسة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في الاستمارة، وقد تم الاستعانة بذلك ببرنامج الحزم الإحصائية spss (الملحق رقم 09)

2-1- استجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمحور التغيير التكنولوجي: يتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (1-16) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (10): استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المتغير المستقل التغيير التكنولوجي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة	الاتجاه	المستوى
<b>الابتكار التكنولوجي</b>						
1	قامت المؤسسة بتحسين منتجاتها الحالية خلال السنوات الأخيرة الماضية	4.26	1.267	1	موافق بشدة	مرتفع جدا
2	أدخلت المؤسسة عمليات وأساليب إنتاج جديدة خلال السنوات الماضية	3.21	1.379	14	محايد	متوسط
3	تسعى المؤسسة لتقديم منتجات جديدة لم يسبق إنتاجها	3.87	1.298	4	موافق	مرتفع
4	تستعمل المؤسسة براءات إختراع من اجل حماية ابتكاراتها التكنولوجية في المنتجات	3.03	1.365	16	محايد	متوسط
5	تقدم المؤسسة الدعم المادي و المعنوي للمبدعين لتنمية مهاراتهم الإبداعية	3.58	1.368	8	موافق	مرتفع
6	تهتم المؤسسة باكتشاف المعرفة واستنباط الطرق و لأساليب في الإنتاج والبحث عن المواد الأولية الجديدة	3.26	1.389	13	محايد	متوسط
7	تقوم المؤسسة بدراسة الاكتشافات والاختراعات الجديدة ووسائل تطبيقها	3.37	1.344	12	محايد	متوسط
<b>تكنولوجيا المعلومات</b>						
8	أدخلت المؤسسة تعديلات جذرية على الآلات والمعدات	3.45	1.329	11	موافق	مرتفع
9	تحرص المؤسسة على تبني كل ما هو جديد من وسائل و معدات للتميز في أدائها	3.47	1.268	10	موافق	مرتفع
10	هناك انخفاض في معدل تعطيل	3.76	1.324	5	موافق	مرتفع

					الآلات	
مرتفع	موافق	6	1.288	3.74	توفر المؤسسة جميع القواعد والتعليمات والإجراءات اللازمة لتشغيل البرمجيات التي يحتاجها العاملون في أداء عملهم	11
مرتفع	موافق	7	1.183	3.71	تمتاز قواعد وإجراءات وتعليمات تشغيل البرمجيات المستخدمة بالسهولة و الوضوح	12
متوسط	محايد	17	1.452	3	توفر المؤسسة أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها المختلفة	13
مرتفع	موافق	9	1.537	3.55	يتوفر لدى المؤسسة شبكة حواسيب تصل إلى جميع المكاتب والإدارات	14
مرتفع	موافق	2	1.110	4.11	يتم استخدام تقنيات اتصال حديثة لتسهيل و تسريع تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة.	15
مرتفع	موافق	3	1.207	4.05	هناك ربط الكتروني بين المؤسسات وفروعها الأخرى	16
مرتفع	موافق	-	0.88	3.59	المتوسط العام لمحور التغيير التكنولوجي	

المصدر: من أعداد الطالبتين بالاعتماد على تحليل نتائج spss أنظر الملحق (09)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تتجه نحو (الموافقة) بالنسبة لأغلب عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال 3.59 بالنسبة للدرجة الكلية، وهو ما يؤكد أن أفراد العينة يتجهون بالإيجاب نحو أغلب فقرات هذا المحور، حيث كان اتجاههم (موافق) وبنسب مرتفعة، ما يدل على أن أفراد المؤسسة عينة الدراسة يوافقون على عبارات محور التغيير التكنولوجي.

2-2- استجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بترتيب أبعاد التغيير التكنولوجي: يتم اختبار بيانات هذه المحاور كذلك، من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. وهو ما تمثله نتائج الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): ترتيب أبعاد التغيير التكنولوجي

الرقم	أبعاد التغيير التكنولوجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تكنولوجيا المعلومات	3.65	0.92	موافق
2	الإبتكار التكنولوجي	3.51	0.99	موافق

المصدر: من أعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج spss أنظر الملحق رقم (09)

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (12) يمكن ترتيب أبعاد التغيير التكنولوجي ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاء بعد تكنولوجيا المعلومات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.65) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق وبانحراف معياري يقدر بـ (0.92)، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاء بعد الإبتكار التكنولوجي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.51) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق وبانحراف معياري يقدر بـ (0.99)، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

2-3- استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو المحور التابع أداء العاملين: يتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (17-31) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (12): استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المتغير التابع أداء العاملين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة	الاتجاه	المستوى
<b>الكفاءة</b>						
17	يتوفر لدى العاملين الدافعية والرغبة بالقيام بأعمالهم	3.21	1.473	10	محايد	متوسط
18	يتميز العاملون بالتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية	3.68	1.317	3	موافق	مرتفع
19	يتميز العاملون بالمهارة والمعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل	3.88	1.182	2	موافق	مرتفع
20	يملك العاملون القدرة على التواصل والتعاون مع زملائهم	3.97	1.241	1	موافق	مرتفع
<b>الفعالية</b>						

21	يتم إنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد	3.68	1.210	3	موافق	مرتفع
22	يوجد التزام وتقييد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين	3.68	1.378	3	موافق	مرتفع
23	يستطيع العاملون التكيف والتأقلم مع أي تغييرات طارئة في المنظمة	3.61	1.198	5	موافق	مرتفع
<b>الاتجاهية</b>						
24	معدل دوران المخزون بالمؤسسة كبير جدا	3.13	1.277	11	محايد	متوسط
25	تقوم المؤسسة بإنتاج سلع جديدة تختلف عن منافسيها	2.84	1.386	12	محايد	متوسط
26	هناك زيادة في إيرادات المؤسسة	2.63	1.364	3	محايد	متوسط
27	هناك زيادة مستمرة في معدل الطاقة الإنتاجية لآلات المؤسسة	3.53	1.466	6	موافق	مرتفع
<b>الابتكار</b>						
28	يطرح العاملون أفكار جديدة	3.66	1.341	4	موافق	مرتفع
29	يقدم العاملون بالمؤسسة دائما مقترحات بخصوص تطوير العمل باستمرار	3.29	1.313	9	محايد	متوسط
30	يسعى العاملون إلى البحث على طرق مميزة وفريدة لأداء المهام	3.50	1.351	7	موافق	مرتفع
31	يتخذ العاملون مبادرات جديدة في أعمالهم	3.32	1.254	8	محايد	متوسط
<b>المتوسط العام لمحور أداء العاملين</b>		3.44	0.796	-	موافق	مرتفع

المصدر: من أعداد الطالبتين بالاعتماد على تحليل نتائج spss أنظر الملحق (09)

يتضح من خلال الجدول (13) أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تتجه نحو (الموافقة) بالنسبة لأغلب عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال 3.44 بالنسبة للدرجة الكلية، وهو ما يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة يتجهون بالإيجاب على كل فقرات هذا المحور، حيث كان اتجاههم (موافق) وبنسب مرتفعة، ما يدل على أن أفراد المؤسسة عينة الدراسة يوافقون على عبارات محور أداء العاملين في المؤسسة.



2-4- استجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بترتيب أبعاد أداء العاملين: يتم اختبار بيانات هذه المحاور كذلك، من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. وهو ما تمثله نتائج الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): ترتيب أبعاد أداء العاملين

الرقم	أبعاد أداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه
1	الكفاءة	3.67	1	موافق
2	الفعالية	3.66	1.07	موافق
3	الإبتكار	3.44	1.09	موافق
4	الإنتاجية	3.03	1.07	محايد

المصدر: من أعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج spss أنظر الملحق رقم (09)

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (14) يمكن ترتيب أبعاد أداء العاملين ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاء بعد الكفاءة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.67) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق وبانحراف معياري يقدر بـ (1)، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها؛

- جاء بعد الفعالية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.66) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق وبانحراف معياري يقدر بـ (1.07)، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها؛

- جاء بعد الإبتكار في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.44) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق وبانحراف معياري يقدر بـ (1.09)، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها؛

- جاء بعد الإنتاجية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.03) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ (1.07)، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

### 3- اختبار فرضيات الدراسة

يستخدم معامل ارتباط بيرسون ودلالته الإحصائية ومعامل التحديد لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التكنولوجي وأداء العاملين، في مؤسسة SOMIPHOS - نسبة - ، وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضيات الإحصائية الموالية:

3-1- الفرضية الفرعية الأولى: سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التكنولوجي وأداء العاملين في مؤسسة SOMIPHOS - نسبة - .

-الفرضية البديلة  $H_1$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التكنولوجي وأداء العاملين في مؤسسة SOMIPHOS - تبسة-.

الجدول رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

التغيير التكنولوجي			
الإجمالي	تكنولوجيا المعلومات	الابتكار التكنولوجي	
0,903	0,843	0,841	معامل الارتباط R
0,000	0,000	0,000	القيمة الاحتمالية sig

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS ، انظر الملحق رقم (11)

وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج spss إذا كانت القيمة الاحتمالية (p- value) أقل من مستوى الدالة  $\alpha= 0.05$ ، فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية  $H_0$ ، ورفض الفرضية البديلة  $H_1$  في هذه الدراسة، وحسب نتائج spss الملحق رقم (11)، فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية  $H_0$ ، نتائج تحليل SPSS، التي تفيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التكنولوجي وأداء العاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح معامل الارتباط بين المتغير المستقل الأول الابتكار التكنولوجي والمتغير التابع أداء العاملين من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه توجد علاقة إرتباط بين "الابتكار التكنولوجي وأداء العاملين". حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 0,841 وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، كما أشارت نتائج معامل الإرتباط إلى أن التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (أداء العاملين) تعود للمتغير المستقل الأول (الابتكار التكنولوجي)، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الفرعية الأولى.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التكنولوجي وأداء العاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح معامل الارتباط بين المتغير المستقل الثاني تكنولوجيا المعلومات والمتغير التابع أداء العاملين من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه توجد علاقة إرتباط بين "تكنولوجيا المعلومات وأداء العاملين". حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 0,843 وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، كما أشارت نتائج معامل الإرتباط إلى أن التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (أداء العاملين) تعود للمتغير المستقل الثاني (تكنولوجيا المعلومات)، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة إرتباط بين "التغيير التكنولوجي وأداء العاملين" حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 0,903 وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، كما جاءت نتائج معامل الإرتباط لتؤكد ذلك

باعتبار أنها أشارت إلى أن التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (أداء العاملين) تعود للمتغير المستقل (التغيير التكنولوجي)، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الصفرية  $H_0$ ، التي تفيد انه يوجد علاقة ارتباط بين التغيير وأداء العاملين، أي أن هناك علاقة قوية ودور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتأثير التغيير التكنولوجي على أداء العاملين، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

3-2- الفرضية الفرعية الثانية: سيتم إختبار الفرضيتين الآتيتين:

-الفرضية الصفرية  $H_0$ : يوجد تأثير التغيير التكنولوجي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$ .

-الفرضية البديلة  $H_1$ : لا يوجد تأثير التغيير التكنولوجي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$ .

إمكانية إيجاد علاقة بين التغيير التكنولوجي وأداء العاملين، وهذا من خلال تقدير علاقة خطية بين علاقة التغيير التكنولوجي و أداء العاملين وتكون المعادلة المراد تقديرها من الشكل:

$$Y=0.972x+0.052$$

الجدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (A)	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)
التغيير التكنولوجي	أداء العاملين	0.972	-0.052	0.903	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

حيث:

x: تعبر عن قيمة المتغير المستقل (التغيير التكنولوجي)

y: تعبر عن قيمة التنبؤ بالمتغير التابع (أداء العاملين)

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة في ما إذا كان هناك تأثير للتغيير التكنولوجي على أداء العاملين حيث يتضح أنه توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية 0,000 كما هو موضح في الجدول أعلاه.

$$S=aQ+b+\beta$$

حيث:

P أداء العاملين (Performance)

T التغيير التكنولوجي (Technologique)

a المعامل المقدر للتغيير التكنولوجي

b المعامل الثابت

$\beta$  الخطأ العشوائي ويرجع وجوده إلى إمكانية إهمال بعض المتغيرات المستقلة التي يمكن أن تؤثر على أداء العاملين أو وجود خطأ في جميع البيانات.

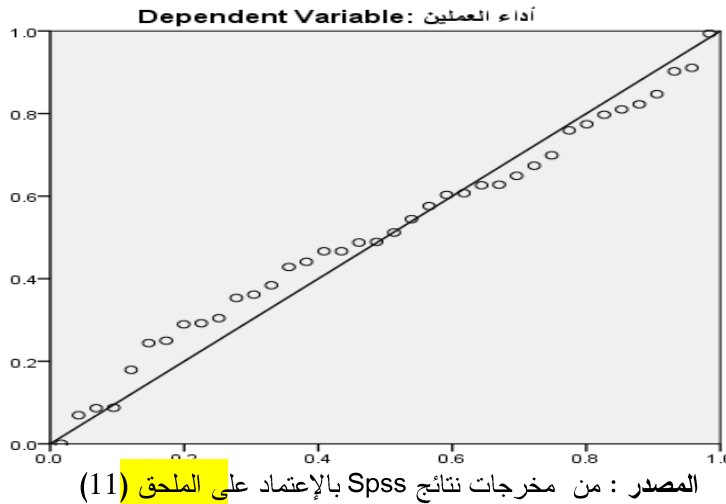
الجدول رقم (16): تقدير نموذج خطي لعلاقة التغيير التكنولوجي و أداء العاملين

المعاملات						
Modèle		معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	t	Sig.
		A	خطأ معياري	Bêta		
1	(ثابت)	-0.052	0,284		-0,181	0,857
	محور التغيير التكنولوجي	0,972	0,077	0,903	12.624	0,000

متغير تابع : محور أداء العاملين a

المصدر :من إعداد الطالبين بالإعتماد على الملحق (11)

شكل(15): يوضح شكل العلاقة بين التغيير التكنولوجي و أداء العاملين



المصدر : من مخرجات نتائج Spss بالإعتماد على الملحق (11)

من الشكل السابق نلاحظ أن النقاط تشكل سحابة تتخذ شكل خطي مما ينبئ من إمكانية إيجاد علاقة بين التغيير التكنولوجي وأداء العاملين.

ومن نتائج جدول SPSS نجد:

$$P=0.972T-0.052+\beta \dots\dots\dots(1)$$

$a=0.972$  هو ميل خط الانحدار الممثل بالمعادلة السابقة و هو التغيير المقدر في أداء العاملين عند زيادة التغيير التكنولوجي بدرجة واحدة.

$b=-0.052$  و هو مجموع الإجابات المقدرة لإجابات أداء العاملين عند إنعدام قيمة متغير التغيير التكنولوجي. و هذا مايدل على أنه في حالة إنعدام التغيير التكنولوجي فإنه أداء العاملين يقل.

3-3-الفرضية الفرعية الثالثة: سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

-الفرضية الصفرية  $H_0$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في مؤسسة محل الدراسة تعزى بالبيانات العامة عند مستوى الدلالة 0.05.

-الفرضية البديلة  $H_1$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في مؤسسة محل الدراسة تعزى بالبيانات العامة عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مستوى دلالة تحليل التباين الأحادي	مستوى الدلالة	لفيني الإحصائية	
0.097	0.258	1.319	الجنس
0.517	0.920	0.164	السن
0.636	0.524	0.760	المستوى التعليمي
0.975	0.184	1.708	المجموعة المهنية
0.869	0.013	4.132	سنوات الخبرة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS ، انظر الملحق رقم(12)

• هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات موظفي المؤسسة في تقييمهم للتغيير التكنولوجي راجعة إلى اختلاف الجنس.

يبين الجدول أعلاه إن قيمة اختبار ليفيني للجنس و هي 1.319 بمستوى دلالة 0.258 وهي أكبر من  $\alpha=0.05$  وبالتالي لا نستطيع رفض الفرضية الصفرية أي أن التباين متجانس بالنسبة لمتغير الجنس. ويبين الجدول أيضا أن قيمة مستوى دلالة تحليل التباين الأحادي هي: Sig=0.097 وهي أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية  $\alpha=0.05$  وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، ونستنتج أنه لا فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات موظفي المؤسسة في تقييمهم للتغيير التكنولوجي راجعة إلى اختلاف الجنس.

• هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات موظفي المؤسسة في تقييمهم للتغيير التكنولوجي راجعة إلى اختلاف السن.

يبين الجدول أعلاه إن قيمة اختبار ليفيني للجنس و هي 0.164 بمستوى دلالة 0.920 وهي أكبر من  $\alpha=0.05$  وبالتالي لا نستطيع رفض الفرضية الصفرية أي أن التباين متجانس بالنسبة لمتغير الجنس.

ويبين الجدول أيضا أن قيمة مستوى دلالة تحليل التباين الأحادي هي: Sig=0.517 وهي أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية  $\alpha=0.05$  وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، ونستنتج أنه لا فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات موظفي المؤسسة في تقييمهم للتغيير التكنولوجي راجعة إلى اختلاف السن.

• هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات موظفي المؤسسة في تقييمهم للتغيير التكنولوجي راجعة إلى اختلاف المستوى التعليمي.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة اختبار ليفيني للجنس وهي 0.760 بمستوى دلالة 0.524 وهي أكبر من  $\alpha=0.05$  وبالتالي لا نستطيع رفض الفرضية الصفرية أي أن التباين متجانس بالنسبة لمتغير الجنس.

ويبين الجدول أيضا أن قيمة مستوى دلالة تحليل التباين الأحادي هي:  $\text{Sig}=0.636$  وهي أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية  $\alpha=0.05$  وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، ونستنتج أنه لا فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات موظفي المؤسسة في تقييمهم للتغيير التكنولوجي راجعة إلى اختلاف المستوى التعليمي.

• هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات موظفي المؤسسة في تقييمهم للتغيير التكنولوجي راجعة إلى اختلاف المجموعة المهنية.

يبين الجدول أعلاه إن قيمة اختبار ليفيني للتجانس وهي 1.708 بمستوى دلالة 0.184 وهي أكبر من  $\alpha=0.05$  وبالتالي لا نستطيع رفض الفرضية الصفرية أي أن التباين متجانس بالنسبة لمتغير الجنس.

ويبين الجدول أيضا أن قيمة مستوى دلالة تحليل التباين الأحادي هي:  $\text{Sig}=0.975$  وهي أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية  $\alpha=0.05$  وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، ونستنتج أنه لا فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات موظفي المؤسسة في تقييمهم للتغيير التكنولوجي راجعة إلى اختلاف المجموعة المهنية.

• هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات موظفي المؤسسة في تقييمهم للتغيير التكنولوجي راجعة إلى اختلاف سنوات الخبرة.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة اختبار ليفيني للتجانس و هي 4.132 بمستوى دلالة 0.200 وهي أكبر من  $\alpha=0.05$  وبالتالي لا نستطيع رفض الفرضية الصفرية أي أن التباين متجانس بالنسبة لمتغير الجنس.

ويبين الجدول أيضا أن قيمة مستوى دلالة تحليل التباين الأحادي هي:  $\text{Sig}=0.869$  وهي أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية  $\alpha=0.05$  وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، ونستنتج أنه لا فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات موظفي المؤسسة في تقييمهم للتغيير التكنولوجي راجعة إلى اختلاف سنوات الخبرة.

من خلال ما تقدم تم إثبات الفرضيات الفرعية للدراسة مما يثبت (بؤكد) صحة الفرضية الرئيسية التي

مفادها أن للتغيير التكنولوجي دور فعال في تحسين أداء العاملين في مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تيسة.

## خلاصة الفصل الثالث

أشتمل الفصل على الدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة SOMIPHOS-تبسة- والتي كان الهدف منها إسقاط الجزء النظري لمتغيرات الدراسة، التغيير التكنولوجي وتأثيره على أداء العاملين في مؤسسة SOMIPHOS-تبسة-، والتي كان الهدف منها التعرف على واقع تبنيتها للتغيير التكنولوجي وتأثيره على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة. من أجل ذلك قمنا بدراسة اتجاهات وأراء مجتمع الدراسة، وقد أكدت الإجابات على أن واقع تبني استخدام المؤسسة للتغيير التكنولوجي كان مرتفعا، كما تبين الدراسة مدى تأثيره على أداء العاملين في المؤسسة.

وفي الأخير تم استخدام الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة واستنتاجنا من خلال تحليل أثر التغيير التكنولوجي على أداء العاملين في مؤسسة SOMIPHOS-تبسة- أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التكنولوجي بمختلف أبعاده وأداء العاملين.

الخطمة العامة



## الخاتمة العامة

من خلال هذه الدراسة تم التوصل الى أن التغيير التكنولوجي من أهم القضايا الصعبة والمعقدة التي تشغل المنظمات في الوقت الراهن، ذلك لأنه يتم في ظل ظروف بيئية تتسم بالديناميكية والحدة وسرعة التغيير، على اعتبار أن المنظمة تمثل نظاما مفتوحا مفروض عليها، من أجل ضمان استقرارها ونموها، وتبرز أهمية التغيير التكنولوجي كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال وذلك بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هياكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم، وهذا التغيير لا بد ان يتم وفق مراحل والتغيير يمكن أن يحدث من مداخل مختلفة "وظيفي هيكلي، بشري، ثقافي"، وكل مدخل له مقتضياته وشروطه لنجاحه، وأهم مقومات نجاح التغيير التكنولوجي هو اشتراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة اليه والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه، حيث أن التغيير التكنولوجي له أثر كبير على أداء العاملين، وذلك أنه يساعد العاملين على أداءهم من خلال تحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون فيما بينهم، و يساعد أيضا على تنمية الولاء لديهم، وتخفيض التكاليف من خلال الكفاءة و فعالية الاداء، وحسن استخدام الموارد البشرية للألات المتاحة، و الموارد والطاقة وسياسة التخزين كما أنه يجعل العامل محب للإبداع والابتكار.

### 1-نتائج الدراسة:

**النتائج النظرية:** من خلال الدراسة تم التوصل إلى النتائج النظرية التالية:

- تهدف المؤسسة إلى الاهتمام بالعنصر البشري من خلال تسهيل عملية الإنتاج بفضل التكنولوجيا التي تساهم في تقليل الجهد و ربح الوقت؛
- يساهم التغيير التكنولوجي في خلق الإبداع لدى العاملين وتحفيزهم؛
- يعتبر التغيير التكنولوجي العنصر الأساسي للنهوض باقتصاد أي دولة و كذا وصولها إلى تحقيق التقدم والتطور التكنولوجي؛
- يمثل التغيير التكنولوجي تهديدا للمصالح الشخصية للأفراد ومكتسباتهم، فقد يتطلب ذلك الاستغناء عن بعض العاملين؛
- ضرورة تدريب العمال على استخدام الوسائل الجديدة.

**النتائج الميدانية:** من خلال ما تم التطرق إليه تم التوصل إلى النتائج الميدانية التالية:

- تمتلك مؤسسة المناجم والفوسفات قواعد وبيانات هامة توفر للمسيرين ومتخذي القرار بالمؤسسة كافة المعلومات الضرورية الامة بشكل دقيق ومرتب؛
- جميع المكاتب في مؤسسة المناجم والفوسفات تحتوي على شبكة حواسيب، كما لديها أنظمة حماية متطورة؛
- شركة المناجم والفوسفات تعتبر رائدة في مجال نشاطها على مستوى الوطني؛
- تسعى المؤسسة إلى تحسين مستوى المهارات والمعارف لعاملها عن طريق تكوينهم لمسايرة التغيرات والتحكم في التقنيات الحديثة في العمل.

### 2-توصيات الدراسة:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة نخلص إلى تقديم التوصيات التالية:

- تدعيم مبادرة الأفراد نحو التجديد؛
- توسيع دائرة استخدام التكنولوجيا في مؤسسة المناجم و الفوسفات -تبسة-؛
- إعطاء الأهمية اللازمة للتدريب باعتباره الطريقة و الأسلوب الذي يحقق أهداف التغيير التكنولوجي؛
- معالجة مختلف المعوقات التي تحد من المبادرة والإبداع؛
- تحفيز و توعية الأفراد العاملين لأهمية التكنولوجيا.

### 3-آفاق البحث:

من خلال الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها يتم التطرق إلى العديد من النقاط المهمة التي قد تكون

مواضيع لبحوث مستقبلية مثل:

- مساهمة اليقظة التكنولوجية في تحقيق التفوق التنافسي؛
- دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق ميزة تنافسية؛
- واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية و سبل تطويرها.

قائمة المراجع

### قائمة المراجع

#### أولاً-المراجع العربية:

##### أ-الكتب:

- 1-إبراهيم شهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
- 2-إبراهيم محمد محاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جريب للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013.
- 3-أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط1، 2010.
- 4-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 5-المفرجي، عادل حرحوش، وآخرون، الإدارة الالكترونية (مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للطباعة والنشر، مصر، القاهرة، 2007.
- 6-برافدة عمر الحريري، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ط1.
- 7-بلال خلف سكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع و الطباعة، ط1، عمان، 2009.
- 8-توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء - مداخل جديدة لعالم جديد -، دار الفكر العربي، مصر، 2004.
- 9-حريم حسين، إدارة الموارد البشرية -إطار متكامل-، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 10-خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 11-زهير ثابت، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 12-زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ط2.
- 13-سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون والموزعون، الأردن، ط1، 2011.
- 14-سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، مصر، 2009.
- 15-سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ط3.
- 16-طاهر محمود الكلاندة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 17-عمار بن عياشي، تقييم أداء أفراد العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

- 18- غسان قاسم داود اللامي، إدارة التكنولوجيا، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
  - 19- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
  - 20- محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2007.
  - 21- محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015.
  - 22- مصطفى يوسف الكافي، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، 2016.
  - 21- منير نوري، فريد كورنل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع البشري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
  - 23- منصور محمد اسماعيل العريقي، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2012، ط2.
  - 24- مونية حداد، الأطر النظرية لدور التكنولوجيا في المنظمات، شركة باتنيت للمعلوماتية والخدمات المكتبية ط1، 2005.
  - 25- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
  - 26- نظمي شحادة، محمد الجبوسي، محمد باشا، رياض الحلبي، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000.
  - 27- نوال يونس آل مراد، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات إدارتها، دار عياد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- ب-المجلات:**
- 1- عبد اللطيف معيطي، دور التغيير التكنولوجي في تنمية وتدعيم القدرة التنافسية للدولة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 06، معهد العلوم الاقتصادية للتسيير والتجارة، المركز الجامعي غرداية، 2009.
  - 2- عبد الناصر موسى، أداء الأفراد كأداة أداء المنظمات، مجلة العلوم الانسانية، عدد 04، جامعة خيضر، بسكرة، 2004.
- ج-المذكرات:**
- 1- بوطرفة صورية، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2016.
  - 2- مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة satpap alif لتحويل الورق والبلاستيك، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس سطيف 2011.
  - 3- بوبكر محمد حسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، دراسة حالة لمؤسسة نفضال بباتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

- 4-محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على الأداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 5-يوسف محمد يوسف أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، 2009.

### د-الملتقيات:

بريش السعيد، يحيوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22، 23 نوفمبر 2011.

### ه-المواقع الإلكترونية:



- 1-بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية - دراسة ميدانية - مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 60. بحث منشور على الموقع الإلكتروني: <http://thesis.univ-biskra.dz>.
- 2-علي عبد الحسن عباس الفتلاوي، التغيير التكنولوجي و تأثيره في انتاجية المنظمة، دراسة حالة الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، قسم علوم المالية والمصرفية، جامعة كربلاء، بغداد، 2005. نقلا عن الموقع الإلكتروني: [www.shatharat.net>showthread](http://www.shatharat.net/showthread).
- 3-عمر تيمجفين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 52، 53. نقلا عن الموقع الإلكتروني: <http://thesis.univ-biskra.dz>.

### ثانيا-مراجع الأجنبية:

- 1-Brown, R.Donald and harvy, don (2006), **An ex perimental A protch to organization development**, 7<sup>th</sup>ed, London.
- 2-Gerry Johnson et des autres, **Stratégique**, Pearon éducation, France, 2008.

اللَّهُ حَقٌّ

## الملحق رقم (01)

		<b>TOYOTA ALGERIE SPA</b>			
		<b>Facture N° 16V-F-ANN00509</b>			
<b>Succursale :</b> ANNABA, Cité des 1275 Logts- Plaine Ouest Annaba ANNABA ANNABA, 23000, Tel.: 038 51 17 43, Fax.: 038 51 25 69			<b>Agent Agrégé :</b> MSK		
<b>Information du Client</b>			<b>Client N° :</b> 528542		
<b>Client :</b> SOMPHOS TEBESSA					
<b>Adresse :</b> BP 122 ZHUN 2 - TEBESSA, TEBESSA, 12000, DZ					
<b>Id. Fiscal :</b> 000512019001560		<b>Art. Imp :</b> 12014701452		<b>Tél. Client :</b> (213) 0037 494775 E-MAIL: <b>R.C.N° :</b> 05B0583062	
<b>BC N°</b>	<b>Date de Facture</b>	<b>Type De Règlement</b>	<b>Régime de Vente</b>	<b>Prix. U (TTC)</b>	
288965	31-AOU-16		TTC	2,890,000.00	
<b>Information du Véhicule</b>					
<b>Code Véhicule :</b> T-IMV-14D-25-03-S2T2-M-AC-040			<b>Désignation :</b> HILUX LEGEND7 SC-4x2-T2 AVEC CLIM		
<b>N° Châssis :</b> AH7CS12G307632394			<b>BLANC</b>		
<b>N° Immatriculation :</b> 036680-00-16					
<b>Règlement N°</b>		<b>Date de Règlement</b>	<b>Montant du Règlement</b>		
23-RGL-CHQB-3110463-V-288965		23-AOU-16	2,990,000.00		
<b>Synthèse</b>					
<b>TOTAL HT</b>		<b>TOTAL TVA</b>	<b>Taxe Véhicule</b>	<b>Timbre</b>	
2,470,085.47		419,914.53	100,000.00	0.00	
<b>Prix Total : 2,990,000.00</b>					
<b>Arrêté la présente facture à la somme de :</b>					
<b>Deux Million Neuf Cent Quatre-Vingt-Dix Mille Dinars</b>					

Service Commercial: M.LAHOUM

المرتبطة بالسيارة المذكورة  
تحت رقم 036680-00-16  
المرتبطة بالسيارة المذكورة  
تحت رقم 036680-00-16

CAPITAL : 4 316 890 900, RC : 05 B 0513467, NIF : 050016001346720, NIC : 052316170501838, SDE ANNABA  
N°00500205400214261090, CITIBANK Alger-Hydra N°01200001000602201461 - MSRC Alger-Pins Maritimes  
N°03700100000436000141, ABAB BANK Alger-BEN AKNOUN N°02605303008060550086 - CPA DIDOUCHE Alger  
N°00400114400170521101



## الملحق رقم (02)

SOMIPHOS  
E.P.E S.P.A

شركة مناجم الفوسفات

صوميفوس  
ش.م.عSociété des Mines de Phosphate  
SOMIPHOS Spa. Filiale du Groupe MANAL  
Direction Commerciale

## FICHE TECHNIQUE

Phosphate 66 / 68 % BPL

Eléments	Teneur en %
Anhydride Phosphorique (P <sub>2</sub> O <sub>5</sub> )	30,00 - 30,20
Anhydride Carbonique (CO <sub>2</sub> )	06,00 - 06,30
Anhydride Sulfurique (SO <sub>2</sub> )	02,50 - 03,00
Oxyde de calcium (CaO)	50,00 - 51,20
Oxyde de magnésium (MgO)	0,75 - 01,00
Oxyde de fer (Fe <sub>2</sub> O <sub>3</sub> )	0,30 - 0,40
Oxyde de D'Aluminium (Al <sub>2</sub> O <sub>3</sub> )	0,40 - 0,50
Oxyde de Sodium (Na <sub>2</sub> O)	01,10 - 01,30
Oxyde de Potassium (K <sub>2</sub> O)	0,07 - 0,10
Oxyde de silicium (SiO <sub>2</sub> )	02,00 - 02,50
Humidité (H <sub>2</sub> O)	0,50 - 02,00
Perte au Feu (H <sub>2</sub> Déduit )	02,50 - 03,00
Fluor (F)	03,65 - 03,80
Chlore (Cl) en ppm	400 - 500
C. Organique	0,10 - 0,20
P <sub>2</sub> O <sub>5</sub> Soluble dans l'acide citrique à %2	09,00 - 10,00
P <sub>2</sub> O <sub>5</sub> Soluble dans l'acide formique à %2	18,00 - 20,00

Granulométrie

Diamètre en micro	%
200	60,05
160	18,99
125	13,72
100	04,30
80	01,16
<80	01,78
Total	100,00

الملحق رقم (03)

**S O M I P H O S**  
**SOCIÉTÉ DES MINES DE PHOSPHATE**  
 Notation IRD (Indemnité de Responsabilité et de Disponibilité)  
 Conformément à l'Article 209 de l'avenant n°09 de la C.C.E en vigueur

Structure:	Direction Commerciale
Matricule:	
Nom & Prénom:	
Fonction:	
Statut:	

Mois de :

..... Critères .....	Responsable directe	Hiérarchie
..... Responsabilité .....	Responsabilité sur les actions prises	
	Résultat	
..... Disponibilité .....	à la demande selon le besoin	
	en dehors des heures de travail	
<b>TOTAL .....</b>		

Visa de Responsable

Visa Hiérarchie

*NB: Seule la note de la hiérarchie sera prise en compte pour le calcul de la paie,*

## (04) الملحق رقم

SOMIPHOS  
DIRECTION GENERALE / UNITE SIEGE  
PRIME D'ENCOURAGEMENT 2016

## \*\*\* BULLETIN DE PAIEMENT \*\*\*

Mlle :

Nom é Prénom :

H. Travaillées	Tx Horaire	Montant brut
		-
	Ret. SS 9%	-
	Brut Imposable	-
	Ret. IRG 10%	-
	Net à Payer	-

الملحق رقم (05)

الملحق رقم (06)

الملاحق

الملحق رقم 0:

قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الإمضاء	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
	أستاذ عالمياً	1. دريس يحي
	أستاذ محاضر - أ.	2. بخوش مديحة
	أستاذ محاضر - أ.	3. بورحلة منجية

الملحق رقم (07): البيانات الشخصية

الجنس				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	23	60,5	60,5
	انثى	15	39,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0
العمر				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	8	21,1	21,1
	سنة 40 إلى 31 من	17	44,7	44,7
	سنة 50 إلى 41 من	10	26,3	26,3
	سنة 50 من أكثر	3	7,9	7,9
	Total	38	100,0	100,0
التعليمي_المستوى				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	6	15,8	15,8
	جامعي	21	55,3	55,3
	عليا دراسات	6	15,8	15,8
	أخرى شهادة	5	13,2	13,2
	Total	38	100,0	100,0
المهنية المجموعة				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تنفيذ عون	3	7,9	7,9
	تحكم عون	9	23,7	23,7
	إطار	20	52,6	52,6
	سامي إطار	6	15,8	15,8
	Total	38	100,0	100,0
الخبرة_سنوات				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 05 من أقل	8	21,1	21,1
	سنوات 10 من أقل إلى 05 من	9	23,7	23,7
	سنة 15 من أقل إلى 10 من	16	42,1	42,1
	فاكثر سنة 15	5	13,2	13,2
	Total	38	100,0	100,0

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	38	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	38	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,956	31

ألفا كرونباخ لمحور المستقل الأساسي التغيير التكنولوجي

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	38	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	38	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,872	16

ألفا كرونباخ لمحور التابع الأساسي أداء العالمي

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	38	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	38	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,954	15

ملحق رقم (09): متوسطات العبارات والأبعاد والمحورين

Statistics

	قامت المؤسسة بتحسين منتجاتها الحالية خلال السنوات الأخيرة الماضية	
N	Valid	38
	Missing	0
	Mean	4.26
	Std. Deviation	1.267

Statistics

	أدخلت المؤسسة عمليات وأساليب إنتاج جديدة خلال السنوات الماضية	
N	Valid	38
	Missing	0
	Mean	3.21
	Std. Deviation	1.379

Statistics

	تسعى المؤسسة لتقديم منتجات جديدة لم يسبق إنتاجها	
N	Valid	38
	Missing	0
	Mean	3.87
	Std. Deviation	1.298

Statistics

	تستعمل المؤسسة براءات إختراع من أجل حماية ابتكاراتها التكنولوجية في المنتجات	
N	Valid	38
	Missing	0
	Mean	3.03
	Std. Deviation	1.365

Statistics

	تقدم المؤسسة الدعم المادي والمعنوي للمبدعين لتنمية مهاراتهم الإبداعية	
N	Valid	38
	Missing	0
	Mean	3.58
	Std. Deviation	1.368

Statistics

	تهتم المؤسسة باكتشاف المعرفة واستنباط الطرق وأساليب في الإنتاج والبحث عن المواد الأولية الجديدة	
N	Valid	38
	Missing	0
	Mean	3.26
	Std. Deviation	1.389



**Statistics**

		تقوم المؤسسة بدراسة الاكتشافات والاختراعات الجديدة ووسائل تطبيقها
N	Valid	38
	Missing	0
	Mean	3.37
	Std. Deviation	1.344

**Statistics**

		أدخلت المؤسسة تعديلات جذرية على الآلات والمعدات
N	Valid	38
	Missing	0
	Mean	3.45
	Std. Deviation	1.329

**Statistics**

		تحرص المؤسسة على تبني كل ما هو جديد من وسائل و معدات للتمييز في أدائها
N	Valid	38
	Missing	0
	Mean	3.47
	Std. Deviation	1.268

**Statistics**

		هناك انخفاض في معدل تعطيل الآلات
N	Valid	38
	Missing	0
	Mean	3.76
	Std. Deviation	1.324

**Statistics**

		توفر المؤسسة جميع القواعد والتعليمات والإجراءات اللازمة لتشغيل البرمجيات التي يحتاجها العاملون في أداء عملهم
N	Valid	38
	Missing	0
	Mean	3.74
	Std. Deviation	1.288

**Statistics**

		تمتاز قواعد وإجراءات وتعليمات تشغيل البرمجيات المستخدمة بالسهولة والوضوح
N	Valid	38
	Missing	0
	Mean	3.71
	Std. Deviation	1.183

**Statistics**

		توفر المؤسسة أنظمة حماية آلية منطوية لحماية بياناتها المختلفة
N	Valid	38
	Missing	0
	Mean	3.00
	Std. Deviation	1.452

**Statistics**

		يتوفر لدى المؤسسة شبكة حواسيب تصل إلى جميع المكاتب والإدارات
N	Valid	38
	Missing	0
	Mean	3.55
	Std. Deviation	1.537

**Statistics**

		يتم استخدام تقنيات اتصال حديثة لتسهيل و تسريع تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة
N	Valid	38
	Missing	0
Mean		4.11
Std. Deviation		1.110

**Statistics**

		هناك ربط الكتروني بين المؤسسات وفروعها الأخرى
N	Valid	38
	Missing	0
	Mean	4.05
	Std. Deviation	1.207

**Statistics**

		مجمع يتوفر لدى العاملين الدافعية والرغبة بالقيام بأعمالهم
N	Valid	38
	Missing	0
	Mean	3.21
	Std. Deviation	1.473

**Statistics**

		يتميز العاملون بالتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية
N	Valid	38
	Missing	0
	Mean	3.68
	Std. Deviation	1.317

**Statistics**

		يتميز العاملون بالمهارة والمعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل
N	Valid	38
	Missing	0
	Mean	3.82
	Std. Deviation	1.182

**Statistics**

		يتصف العاملون في المستشفى بالروح المرحية والصدقة في التعامل مع المرضى
N	Valid	38
	Missing	0
	Mean	3.97
	Std. Deviation	1.241

Statistics

		يمتلك العاملون القدرة على التواصل والتعاون مع زملائهم
N	Valid	38
	Missing	0
	Mean	3.68
	Std. Deviation	1.210

Statistics

		يتم إنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد
N	Valid	38
	Missing	0
	Mean	3.68
	Std. Deviation	1.378

Statistics

		يوجد التزام وتقييد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين
N	Valid	38
	Missing	0
	Mean	3.61
	Std. Deviation	1.198

Statistics

		يستطيع العاملون التكيف والتأقلم مع أي تغييرات طارئة في المنظمة
N	Valid	38
	Missing	0
	Mean	3.13
	Std. Deviation	1.277

Statistics

		معدل دوران المخزون بالمؤسسة كبير جدا
N	Valid	38
	Missing	0
	Mean	2.84
	Std. Deviation	1.386

Statistics

		تقوم المؤسسة بإنتاج سلع جديدة تختلف عن منافسيها
N	Valid	38
	Missing	0
	Mean	2.63
	Std. Deviation	1.364

Statistics

		هناك زيادة في إيرادات المؤسسة
N	Valid	38
	Missing	0
	Mean	3.53
	Std. Deviation	1.466

Statistics

		الدوام هناك زيادة مستمرة في معدل الطاقة الإنتاجية لآلات المؤسسة
N	Valid	38
	Missing	0
	Mean	3.66
	Std. Deviation	1.341

Statistics

		يطرح العاملون أفكار جديدة
N	Valid	38
	Missing	0
	Mean	3.29
	Std. Deviation	1.313

Statistics

		يسعى العاملون إلى البحث على طرق مميزة وفريدة لأداء المهام
N	Valid	38
	Missing	0
	Mean	3.50
	Std. Deviation	1.351

Statistics

		يتخذ العاملون مبادرات جديدة في أعمالهم
N	Valid	38
	Missing	0
	Mean	3.32
	Std. Deviation	1.254

الملحق رقم (10)

Statistics

		بعد الإبتكار التكنو لوجي
N	Valid	38
	Missing	0
	Mean	3.51
	Std. Deviation	.991

Statistics

		التغيير التكنولوجي
N	Valid	38
	Missing	0
	Mean	3.59
	Std. Deviation	.888

Statistics

		المحور الثاني	البعد2
N	Valid	38	38
	Missing	0	0
	Mean	3.44	3.65
	Std. Deviation	.955	.923

Statistics

		البعد3	البعد4
N	Valid	38	38
	Missing	0	0
	Mean	3.67	3.66
	Std. Deviation	1.005	1.078

Statistics

		البعد5	البعد6
N	Valid	38	38
	Missing	0	0
	Mean	3.03	3.44
	Std. Deviation	1.078	1.094

ملحق (11): الدراسة القياسية لعلاقة التغيير التكنولوجي و أداء العاملين

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.903 <sup>a</sup>	.816	.811	.416

a. Predictors: (Constant), التغيير التكنولوجي

b. Dependent Variable: العملين أداء

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27.537	1	27.537	159.368	.000 <sup>b</sup>
	Residual	6.220	36	.173		
	Total	33.757	37			

a. Dependent Variable: المعلمين أداء

b. Predictors: (Constant), التكنولوجي التغيير

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.052	.284		-.181	.857
	التكنولوجي التغيير	.972	.077	.903	12.624	.000

a. Dependent Variable: المعلمين أداء

Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	.92	4.81	3.44	.863	38
Residual	-1.431	1.039	.000	.410	38
Std. Predicted Value	-2.917	1.590	.000	1.000	38
Std. Residual	-3.442	2.500	.000	.986	38

a. Dependent Variable: المعلمين أداء

### ملحق رقم (12): معامل الارتباط بين المحاور والأبعاد

Correlations

		التغيير التكنولوجي	المحور الثاني
التغيير التكنولوجي	Pearson Correlation	1	.903**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	38	38
المحور الثاني	Pearson Correlation	.903**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	38	38

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		المحور الثاني	بعد الإبتكار التكنولوجي
المحور الثاني	Pearson Correlation	1	.841**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	38	38
بعد الإبتكار التكنولوجي	Pearson Correlation	.841**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	38	38

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		المحور الثالث ي	2 البعد
المحور الثالث ي	Pearson Correlation	1	.843**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	38	38
2 البعد	Pearson Correlation	.843**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	38	38

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		المحور الثالث ي	3 البعد
المحور الثالث ي	Pearson Correlation	1	.886**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	38	38
3 البعد	Pearson Correlation	.886**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	38	38

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		المحور الثالث ي	4 البعد
المحور الثالث ي	Pearson Correlation	1	.881**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	38	38
4 البعد	Pearson Correlation	.881**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	38	38

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		المحور الثالث ي	5 البعد
المحور الثالث ي	Pearson Correlation	1	.917**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	38	38
5 البعد	Pearson Correlation	.917**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	38	38

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		المحور الثالث ي	6البعده
المحور الثالث ي	Pearson Correlation	1	.905**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	38	38
6البعده	Pearson Correlation	.905**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	38	38

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق ( ) :إختبار ليفيني وتحليل التباين الأحادي بالنسبة للجنس والسن والمستوى التعليمي والمجموعة المهنية وسنوات الخبرة على الترتيب من مخرجات SPSS

Test of Homogeneity of Variances

المحور الثاني

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.319	1	36	.258

ANOVA

المحور الثاني

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.517	1	2.517	2.901	.097
Within Groups	31.240	36	.868		
Total	33.757	37			

Test of Homogeneity of Variances

المحور الثاني

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.164	3	34	.920

ANOVA

المحور الثاني

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.158	3	.719	.774	.517
Within Groups	31.599	34	.929		
Total	33.757	37			

Test of Homogeneity of Variances

المحور الثاني

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.760	3	34	.524



ANOVA

المحور الثاني

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.628	3	.543	.574	.636
Within Groups	32.129	34	.945		
Total	33.757	37			

Test of Homogeneity of Variances

المحور الثاني

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.708	3	34	.184

ANOVA

المحور الثاني

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.210	3	.070	.071	.975
Within Groups	33.547	34	.987		
Total	33.757	37			

Test of Homogeneity of Variances

المحور الثاني

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
4.132	3	34	.013

ANOVA

المحور الثاني

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.697	3	.232	.239	.869
Within Groups	33.061	34	.972		
Total	33.757	37			



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي. تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم: ..... /ق.ع.ت/ك.ع.إ.ق.ت.ع.ت.ج.ع.ت.ت/2017/2018

## اتفاقية التربص

### المادة الأولى:

هذه الاتفاقية تضبط علاقات جامعة العربي التبسي تبسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ، والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير

مع المؤسسة : .....  
شركة المناجم والفوسفات SOMIPHOS

مقرها في : .....  
تبسة

ممثلة من طرف : .....  
السيد الطيب فينصر

الرتبة : .....  
رئيس دائرة التكوين

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

1- .....  
مسعودي جمال

2- .....  
شريف تقي

3- .....

4- .....

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

### المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص: .....  
إدارة أعمال

### المادة الثالثة:

التربص التطبيقي يجري في مصلحة : .....  
التكوين (دائرة)

الفترة من : ..... إلى : .....  
2018 / 02 / 28 2018 / 03 / 27

### المادة الرابعة :

برنامج التبرص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

### المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التبرص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمل للبرنامج وكل غياب للمتبرص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

### المادة السادسة:

خلال التبرص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتبرص مجموع الموظفين في وجهاته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تبرصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

### المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تبرص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

### المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتبرص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التبرص.

### المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتبرصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

### المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

حرر بتبسة في : 21 جويلية 2018

رئيس القسم

رئيس قسم  
عميد

ممثل المؤسسة







بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الملخص

يعتبر التغيير التكنولوجي من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، حيث يساهم في تحديث وتعميق المهارات والقدرات العلمية، ورفع مستوى الموارد البشرية، وتحسين آدائهم من خلال تدريبهم على استخدام التكنولوجيا الحديثة، حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التغيير التكنولوجي الحاصل بمؤسسة المناجم والفوسفات **Somiphos** -تبسة- وأثر ذلك على أداء العاملين عن طريق جمع المعلومات والمعطيات ومعالجتها من خلال برنامج الحزم الإحصائية **-SPSS-**، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التكنولوجي وأداء العاملين.

**الكلمات المفتاحية:** التغيير التكنولوجي، أداء العاملين، مؤسسة المناجم والفوسفات **Somiphos**.

## **Abstract**

*The technological change is one of the most important challenges that faces economic institutions and which contributes to the modernisation and deepening of the scientific skills and capabilities. It raises the level of human resources and improves their performance through training in the uses of modern technology. This study sought to identify the level of technological charge in **SOMIPHOS** -Tebessa- and its impact on workers performance by collecting information and data and treating them through the statistical packages program **-SPSS-** The study found that there is a relationship of statistical significance between technological change and the performance of workers.*

**Key words:** technological change, worker's performance, mines and phosphate company **Somiphos**.