

توجه المؤسسات نحو تبني تكنولوجيا الاتصال الحديثة وبروز المقاومة كقوة كابحة لها أسبابها وأساليب معالجتها: دراسة حالة مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء

Institutional orientation towards adopting modern communication technology and the emergence of resistance as a brake force for it Their causes and methods of treatment: A case of study of the Social Security Fund Institution for wage workers

تاريخ القبول: 2020-08-26

تاريخ الإرسال: 2018-12-05

سامية خبيزي، جامعة الجزائر 3، samou_20@hotmail.fr

الملخص

تلعب التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال دورا كبيرا في تطوير المؤسسات وزيادة فعاليتها، ومن ثم بلوغ الأهداف المنشودة، وقد سمحت هذه التكنولوجيا بإيجاد إمكانيات جديدة للتواصل بين الأفراد داخل المؤسسة وكذا مع المؤسسات المختلفة، متجاوزة كل الحدود الزمانية والمكانية. لقد برزت تكنولوجيا المعلومات والاتصال كشكل أساسي من أشكال التغيير التكنولوجي، وكميزة لعصر اقتصاد المعرفة فأثرت على العديد من جوانب العمل والتنظيم داخل المؤسسة، وقد فرض التقدم التكنولوجي على مسيري المؤسسات التوجه نحو استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة. وفي ظل توجه المؤسسات نحو استخدام هذه التكنولوجيا قد تظهر مقاومة من قبل بعض العاملين الذين يرفضون إدخال أي تغيير، ولا شك في أن هذه الظاهرة تحتاج إلى بحث، لفهم وتحديد أسبابها، وطرق علاجها، وهو ما يمثل محور الاهتمام لهذه الدراسة، من خلال دراسة واقع توجه مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتعرف على مدى مقاومة الأفراد العاملين لها، وكذا طرق وأساليب تعاملهم مع المقاومة.

الكلمات المفتاحية: التغيير التكنولوجي، تكنولوجيا الاتصال، تكنولوجيا المعلومات، تكنولوجيا المعلومات والاتصال،

المقاومة.

Résumé

La Technologie de l'information et de la communication sont apparues comme une forme fondamentale des formes de changement technologique et comme une caractéristique de l'ère de l'économie du savoir qui a influencé sur de nombreux aspects du travail et de l'organisation au sein de l'institution.

Vu la tendance des institutions à utiliser les technologies de communication modernes, des résistance peuvent apparaître de la part de certains intervenants qui refusent d'introduire tout changement, et il ne fait aucun doute que ce phénomène nécessite des recherches pour comprendre et définir ses causes et les méthodes de traitement, ce qui représente le centre d'intérêt de cette étude.

Mots clés : changement technologique, la technologie de l'information, la technologie de communication, la technologie de l'information et de communication, la résistance.

Abstract

Information and communication technology has emerged as an essential form of technological change and as a feature of the era of the knowledge economy which has affected many aspects of the work and the organization within the institution. In light of the companies' tendency to use modern communication technology, resistance may appear from some workers who refuse to introduce any change, no doubt this phenomenon needs to be researched, to understand and to determine the causes and methods of treatment, on which focus of this study.

Key words : technological change, communication technology, information technology, information and communication technology, resistance.

مقدمة

لقد برزت تكنولوجيا المعلومات والاتصال _ التي مكنت المؤسسات من معالجة المعلومات ونقلها ، وتحويلها ، بمختلف أشكالها ، وأنواعها ، بفاعلية وسرعة عالية متجاوزة بذلك الحواجز الجغرافية والزمانية _ كشكل أساسي من أشكال التغيير التكنولوجي وكميزة لعصر اقتصاد المعرفة فأثرت على العديد من جوانب العمل والتنظيم داخل المؤسسة.

إن التوجه نحو استخدام هذه التكنولوجيات الحديثة يهدف أساسا إلى مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والوصول بالمؤسسة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية التنظيمية تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية عن طريق تقديم منتجات أو خدمات بأعلى جودة وأقل تكلفة.

لقد أثر تبني تكنولوجيا المعلومات على العديد من جوانب العمل داخل المؤسسة فقد أدى إلى إتاحة المعلومات لجميع الأفراد العاملين ، وبالتالي أصبحت المؤسسات تجمع بين اللامركزية والمركزية ، وقد تأثر الهيكل التنظيمي بهذه التكنولوجيا فقد تم التخلي عن التنظيم الهرمي البيروقراطي التقليدي وظهر الهيكل الشبكي الذي ألغى الحدود بين المنظمة والمتعاملين معها ، وأصبحت المؤسسات تتجه نحو استقطاب الفئات القادرة على استخدام تقنية الحاسوب بما يسهم في التحول إلى الإدارة الإلكترونية ، وكل هذه التغيرات الإيجابية من شأنها أن تزيد من فعالية المؤسسات وتؤدي بها إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء وتنعكس على الإنتاجية ، وعلى العكس من ذلك فعدم مواكبة هذه التطورات من شأنه أن يؤثر سلبا على المؤسسة وتصبح التكنولوجيا بذلك تشكل تهديدا للمؤسسة لا فرصة لها.

إن المؤسسات لا تستطيع التوجه نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلا من خلال المرور بجملة من المراحل المترابطة ، والمتسلسلة ، للوصول إلى تحقيق هذا التغيير ، والتي تبدأ أولى مراحلها بتشكيل فريق مسؤول عن عملية التغيير متكون من خبراء داخليين وخارجيين ، ومن ثم يتم تحديد أسلوب التغيير بما يتناسب مع ظروف المؤسسة وإمكانياتها المادية والبشرية ، ليتم بعدها تهيئة الجو التنظيمي الملائم لتنفيذ هذا التغيير من خلال إجراء

جملة من التعديلات والتي ترتبط أساسا بتدريب الأفراد العاملين بالمؤسسة بغية تعديل قيمهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم حتى تسهل عملية إدخال الحاسب الآلي ، فعملية تدريب العمال أصبحت من المسائل الرئيسية التي تساعد على توطين فكرة إدخال وتبني التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة ، ومن ثم العمل على تعديل الهيكل التنظيمي بالاستغناء عن الهيكل الأفقي ، واستبداله بهيكل عمودي ، والسعي لتعزيز السلوكيات الإيجابية المكتسبة اتجاه تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، ومتابعة وتقويم النتائج المتوصل إليها بغية التصحيح أو التطوير.

حيث أصبحت المؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات مجبرة لا مخررة على استخدام هذه التكنولوجيا الحديثة بغية التكيف مع المتغيرات الخارجية التي أصبح يشهدها الاقتصاد العالمي ، وهذا لن يتحقق إلى بالتوجه نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، فهذا الاستخدام يتيح للمؤسسات التفوق في مواجهة التحديات وتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مسايرة المؤسسات العالمية.

لقد عملت العديد من المؤسسات الجزائرية على غرار مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء على إطلاق مبادرات التغيير على كافة الأصعدة ، من أبرزها تحديث البنى الهيكلية ، تأهيل الموارد البشرية ، تعميم العمل بالإعلام الآلي ربط مصالح المؤسسة بشبكة داخلية ، والربط بين المؤسسات الفرعية والمديريات العامة بشبكة خارجية لتسهيل وتسريع عملية إيصال المعلومات إلى المديريات العامة ، وكذا بين المصالح وهذا بغية توفير خدمات جديدة وزيادة كفاءة العمليات ، وتبسيط إجراءات العمل ، وكذا توفير المعلومات اللازمة لطلابها بهدف الوصول إلى رضا الزبائن ، والحفاظ على ديمومة واستقرار المؤسسات بما يضمن لهم الوصول إلى عصرة تسيير إداراتهم.

في ظل توجه المؤسسات نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد تظهر ردود فعل رافضة لهذا التوجه الجديد من قبل بعض العاملين في مختلف المستويات الإدارية وهذا ما يصطلح عليه بالمقاومة ، وهذه الأخيرة تنتج عن جملة من الأسباب وتستدعي انتهاج أساليب معينة للقضاء عليها أو التخفيف من حدتها ، لأنها تشكل عقبة في طريق

- الكشف عن العلاقة بين أسباب مقاومة موظفي مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال لإدخال التكنولوجيا وكيفية إحداث التغيير التكنولوجي.

- إبراز العلاقة بين أساليب التغلب على مقاومة موظفي مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال للأجراء لإدخال التكنولوجيا وأسباب هذه المقاومة.

تستمد هذه الدراسة أهميتها في تركيزها على تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي أصبحت ترتبط بمختلف الوظائف الإدارية والمستويات التنظيمية ، وتعدّ من الوسائل الأساسية لمعالجة البيانات وإنتاج المعلومات والتي تستند عليها المؤسسات لضمان المرونة والبساطة في تأدية المهام في أقل وقت وبأعلى جودة للوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية.

وتزداد أهمية الدراسة في تركيزها على موضوع المقاومة الذي يعد من المواضيع الأساسية التي تثير اهتمام المسيرين لها لها من أثار سلبية تعيق سير عملية التغيير والتطوير إذا لم يتم التعرف على أسبابها ووضع الميكانيزمات المناسبة لعلاجها.

ومن الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع:

الدراسة الأولى: مذكرة ماجستير للباحثة صورية معموري التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز الشلف شمال - 2007-2008 .

هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على مدى انتهاز المؤسسات الجزائرية لبرامج تطويرية ، وإدارتها بأسلوب علمي ، واكتشاف تأثير مقاومة العمال لهذه البرامج ، وقد استخدمت الباحثة المقابلة والاستمارة كأدوات لجمع المعلومات من عينة الدراسة ، ومن أبرز ما توصلت إليه أن المناخ العام لا يقاوم عمليات التطوير والتغيير لأن القرار لا يصدر إلا بعد دراسة محصنة والمقاومة لا تكون إلا في فترات قصيرة.

الدراسة الثانية: أطروحة دكتوراه للباحثة ربيعة فندوشي تحت عنوان محددات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الاتصال التنظيمي: حالة فرع المضادات الحيوية (صيدال) بالمدية 2012/2013.

سعي المؤسسات إلى مواكبة التغييرات وتحقيق الاستثمار والنمو.

وتأسيسا على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل تعد المقاومة قوة كابحة لتوجه مؤسسة صندوق الضمان الوطني للعمال للأجراء نحو تبني تكنولوجيا الاتصال الحديثة ؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات:

- ماهي تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، وما المقصود بالمقاومة ؟

- فيما تتجلى التحولات التنظيمية التي تظهر نتيجة تبني المؤسسات للتكنولوجيا الاتصال الحديثة ؟

- ما هي أسباب مقاومة العاملين لمشروع تبني تكنولوجيا الاتصال الحديثة ؟

- ماهي الأساليب والإجراءات العلاجية التي تتبعها المؤسسات للحد من المقاومة ؟

- هل توجد علاقة بين أسباب مقاومة موظفي مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال للأجراء لإدخال التكنولوجيا وكيفية إحداث التغيير التكنولوجي ؟

- هل توجد علاقة بين أساليب التغلب على مقاومة موظفي مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال للأجراء لإدخال التكنولوجيا وأسباب هذه المقاومة ؟

إن الهدف الأساسي لكل بحث علمي هو الوصول إلى الحقيقة العلمية، فالبحث يسعى لتقديم إضافات جديدة، هذه الإضافات تختلف من بحث لآخر، ودراستنا هذه تهدف إلى:

- التعريف بتكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذا المقاومة كقوة كابحة للتغيير والتجديد والتطوير.

- إبراز التحولات التنظيمية التي تظهر نتيجة تبني تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

- الكشف عن أسباب المقاومة.

- التعرف على الأساليب والإجراءات العلاجية التي تتبعها المؤسسات للحد من المقاومة.

دور إدارة التغيير في نجاح إدخال تكنولوجيا المعلومات ضمن بيئة العمل. وقد استخدم أداة الاستمارة التي تم توزيعها على 341 مفردة. إن من أبرز ما توصلت إليه هذه الدراسة أن عملية إدخال تكنولوجيا المعلومات إلى المصارف العامة تتعرض لرفض وممانعة من قبل بعض العاملين ضمن هذه المؤسسات ، ولكن بإمكان إدارة التغيير التغلب على هذه الممانعة بإتباع أساليب كثيرة من بينها التواصل والتدريب والتحفيز.

التعقيب على الدراسات

كل دراسة من هذه الدراسات ركزت على جانب من الجوانب التي حاولنا معالجتها من خلال هذه الدراسة التي انصببت على توجه المؤسسات نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبروز المقاومة كقوة كاجبة لها وكرد فعل طبيعي على مبادرة التغيير التكنولوجي ، فالدراسة الأولى ركزت على جانب جد مهم ارتبط بدراستنا والمتعلق بالمقاومة ما ساعدنا على التعرف على أبرز الاستراتيجيات الميكانيزمات الأساسية لمعالجة ظاهرة المقاومة الناتجة عن إدخال التغييرات بالمؤسسة ، في حين أن الدراسة الثانية ركزت على الجوانب الواجب مراعاتها أثناء التوجه نحو تبني التكنولوجيات الحديثة لكي يحظى هذا التوجه بالقبول ، أما الدراسة الثالثة فقد كانت أكثر تركيزاً من خلال معالجتها للتغيير التكنولوجي وربطه بالأداء وهذا ما ساعدنا على التعرف على أبرز الجوانب المرتبطة بكيفية التوجه نحو هذا التغيير والتي من شأنها الحد من المقاومة وتقبل هذا التغيير ، أما الدراسة الرابعة فقد وجهتنا نحو أسباب وسبل معالجة مقاومة التغيير التكنولوجي.

أولاً/ تكنولوجيا المعلومات والاتصال الوجه الحقيقي لتبني التكنولوجيا الحديثة:

قبل التطرق إلى مجموعة التعاريف التي تناولت مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال سنتناول هذا المفهوم من خلال تجزئته إلى التكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات وكذا تكنولوجيا الاتصال ثم نجعل بينهم.

من ناحية المهدول اللغوي: يرجع أصل كلمة تكنولوجيا (Technology) إلى اليونانية وهي تتكون من

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المحددات المؤثرة في قبول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الاتصال التنظيمي من قبل عمال فرع المضادات الحيوية (صيدال) بالمدينة. وقد شملت عينتها المستخدمين لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وغير المستخدمين لها والذين يفترض أن يستخدمونها في ظل إستراتيجية تميمها أي المستخدمين الفعليين والمحتملين ، وقد استخدمت أداة الاستمارة لجمع البيانات المتعلقة بدراستها.

من أبرز ما توصلت إليه هذه الدراسة أن هناك اتجاه إيجابياً لدى العمال نحو قبول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مرحلتها النية والاستخدام ، وهذه الرغبة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من طرف مسيرها لتجسيد المشروع الرقمي بها بطريقة سليمة.

الدراسة الثالثة: أطروحة دكتوراه للباحث محمد قريشي تحت عنوان: " التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة. 2013/2014

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التغيير التكنولوجي بأبعاده المختلفة وأداء مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة ، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة البالغ عددهم 251 واستعان بالاستمارة كأداة للدراسة مع اعتماده على العديد من الأساليب الإحصائية ، ومن أبرز ما توصل إليه أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي على مستوى أداء مؤسسة صناعة الكوابل وذلك عند مستوى دلالة 0.05.

الدراسة الرابعة: دراسة للباحث ماهر عدنان إبراهيم تحت عنوان: " دور إدارة التغيير في نجاح إدخال تكنولوجيا المعلومات في المصارف العامة: دراسة حالة المصرف التجاري السوري" دراسة منشورة في مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد 09، 2017.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب ممانعة ورفض العاملين لإدارة التغيير وإدخال تكنولوجيا المعلومات والإجراءات الواجب اتخاذها للحد من هذه الممانعة ، وكذا

هناك من عرفها على أنها: "مجلد المعارف والخبرات المتراكمة والمتاحة والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية المستخدمة في جمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها ونشرها وتبادلها، وتوصيلها إلى الأفراد والمجتمعات" (الدناني، 2005، ص 11).

وبالتالي يمكن القول إن تكنولوجيا الاتصال هي التجهيزات المادية والبرمجيات المساعدة على الحصول على المعلومات والبيانات المسموعة، أو المكتوبة، أو المصورة، أو المرسومة، أو المسموعة المرئية، أو المطبوعة أو الرقمية وتخزينها ومعالجتها، واسترجاعها ونشرها، وهي تعد من أفضل الوسائل لتسهيل وصول المعلومات وتبادلها وجعلها متاحة لطالبيها بسرعة وفعالية.

إن تكنولوجيا المعلومات لا يمكن فصلها بشكل نهائي عن تكنولوجيا الاتصال فهما وجهان لعملة واحدة، وعليه فتكنولوجيا المعلومات والاتصال تعبر عن مجموعة من المكونات المادية، البرمجيات، الاتصالات، متفاعلة معاً، وقد عرفها البعض على أنها: "مجموع الأجهزة والبرمجيات ووسائل الاتصال وإدارة قواعد البيانات وتكنولوجيا تشغيل المعلومات المستخدمة في نظم المعلومات المحددة بالحواسب الآلية" (عبوي، 2007، ص 68).

إن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي التقنيات التي لديها القدرة على التدخل في آليات التنسيق لزيادة إمكانيات معالجة، أو نقل، أو تجميع المعلومات الضرورية للتنسيق بين الوحدات. وعليه نميز بين ثلاثة أنواع من الأدوات (lekhal, 2014):

- أدوات الاتصال: تستخدم في التواصل المباشر بين الأشخاص مثل: الهاتف، الفاكس، البريد الإلكتروني
- أدوات الإعلام الآلي والمعلوماتية: تقوم بوظائف محددة من جمع، وتخزين، وتجهيز المعلومات.
- أدوات تكنولوجيا المعلومات: تربط أنظمة الكمبيوتر (التبادل الإلكتروني للبيانات) أو أنظمة المعلومات (استعمال قواعد البيانات). أدوات تكنولوجيا المعلومات تتميز باستخدام أنظمة المعلوماتية لأنها تتدخل مباشرة في

مقطعين هما (Techno) وتعني التشغيل الصناعي، والثاني (logos) أي العلم أو المنهج، وبالتالي فكلية تكنولوجيا تعني علم التشغيل الصناعي (الصيرفي، 2009، ص 13).

يعرف قاموس ماكميلان تكنولوجيا المعلومات بأنها:

«حيازة، معالجة، تخزين، وبث معلومات ملفوظة، مصورة، متنية، ورقمية بواسطة مزيج من الحاسب الإلكتروني، والاتصالات السلكية واللاسلكية، ومبني على أساس الإلكترونيات الدقيقة" (مكاوي، علم الدين، 2009، ص 37).

قدمت وزارة التجارة والصناعة البريطانية تعريفاً

شاملاً لتكنولوجيا المعلومات حيث عرفت على أنها: "هي الحصول على البيانات ومعالجتها وتخزينها وتوصيلها وإرسالها في صورة معلومات مصورة أو صوتية أو مكتوبة أو في صورة رقمية، وذلك بواسطة توليفة من الآلات الإلكترونية وطرق المواصلات السلكية واللاسلكية الحديثة" (قوي، 2010، ص 86).

على هذا فإن تكنولوجيا المعلومات تجمع بين نوعين

من التقنية أولها التقنية اللينة (SOFTWARE) والتي تمثل جملة البرامج والأساليب المساعدة على جمع البيانات ومعالجتها وتخزينها عن طريق الحواسيب الآلية وتقنية المواصلات السلكية واللاسلكية والتي تمثل التقنية الصلبة (HARDWARE).

في حين أن تكنولوجيا الاتصال تعرف من منظور

اتصالي على أنها: "مجموعة التقنيات أو الأدوات أو الوسائل أو النظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون أو المحتوى الذي يراد توصيله من خلال عملية الاتصال الجماهيري أو الشخصي أو التنظيمي، والتي يتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات المسموعة أو المكتوبة أو المصورة أو المرسومة أو المسموعة المرئية، أو المطبوعة، أو الرقمية من خلال الحاسبات الإلكترونية، ثم تخزين هذه البيانات والمعلومات، ثم استرجاعها في الوقت المناسب، ثم تتم عملية نشر هذه المواد الاتصالية أو الرسائل أو المضامين مسموعة، أو مسموعة مرئية، أو مطبوعة أو رقمية، ونقلها من مكان إلى مكان آخر وتبادلها" (اللبان، 2005، ص 103-102).

وجود نظام معلومات مركزي في أعلى هرم السلطة ولا مركزية
تتيح مرونة وقدرة أكبر على نقل المعلومات بسرعة.

لقد تأثر الهيكل التنظيمي بهذه التكنولوجيا فقد تم
التخلي عن التنظيم الهرمي البيروقراطي التقليدي وظهر
الهيكل الشبكي الذي ألقى الحدود بين المنظمة والمتعاملين
معها ، وتم التوجه نحو توسيع نطاق الإشراف بجعل مجموعة
من الأفراد من المستويات التنظيمية المختلفة يعملون تحت
لواء مجموعة من القياديين. وفي هذا الصدد هناك من أكد على
أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال أدى إلى ظهور
زيادة في الخيارات الهيكلية والبنوية للمنظمة ، خاصة عند
تطبيق مفهوم الشبكات (Network)) التي تساهم في ربط
المنظمة داخليا وخارجيا ، حيث نجد الهيكل الشبكي
للمعلومات يعمل على إلغاء الحدود بين كل من المنظمة
والموردين والعملاء ، وحتى المنافسين ويسمح بنقل وتبادل
المعلومات فيما بينهم ، وكأنعكاس لهذا المفهوم بدأت
المنظمات باعتماد التنظيم الشبكي في هيكلها التنظيمي ،
وذلك لأن الهياكل التقليدية كانت تتسم بمحدودية قدراتها
للاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية والداخلية للمنظمات ،
مما يفرض على المنظمات التخلي عن التنظيم الهرمي
البيروقراطي التقليدي ، الذي يفرض في طبيعته قيود على
عملية تدفق المعلومات ، واستبداله بتنظيم شبكي يساهم في
تقليل المعوقات وكذا تكلفة نقل المعلومات سواء داخل
التنظيم أو خارجه(الصرن ، 2002).

أصبحت المؤسسات تتجه نحو استقطاب الفئات
القادرة على استخدام تقنية الحاسوب وتعمل على تنمية
مهاراتهم كي تساعدهم على تأدية المهام الجديدة المنوطة بهم
نتيجة استخدام التكنولوجيا الحديثة مما يؤدي إلى الوصول
إلى منظمات مبتكرة.

لقد تم التوجه بصفة أكبر نحو الاهتمام باحتياجات
العملاء وجعلها في أولى اهتماماتهم بحيث يصبح تحقيق رضا
الزبون هو الأساس.

ثالثا: مفهوم المقاومة كاجبة لتبني
التكنولوجيا الحديثة تعتبر المقاومة من المشاكل الرئيسية
التي تواجه القائمين على عملية التغيير بالرغم من إقرار

آليات التنسيق بين العناصر التنظيمية والتي تسهم في إضفاء
الطابع الآلي على الإجراءات.

ثانيا: تكنولوجيا المعلومات، والاتصال، والتحويلات
التنظيمية في المؤسسة:

إن ما تمتاز به تكنولوجيا الاتصال الحديثة من سرعة
في الإنجاز ، ودقة ، وكفاءة عاليتين في الأداء ، ومرونة في
تبادل المعلومات وتداولها ، جعل المؤسسات الاقتصادية على
اختلاف نشاطاتها تعتمد ما كمدخل من مدخلاتها ، إلا أن هذا
المدخل ساهم في إحداث تغيير جذري لأنماط العمل
والتنظيم.

الجدول التالي يوضح تأثير تكنولوجيا المعلومات
على البناء التنظيمي للمنظمات الحديثة قياسا بالمنظمات
التقليدية:

العوامل والأبعاد	المنظمة التقليدية	المنظمة المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال
تصميم العمل	ضيق محدودية وانعدام المرونة	واسع وعالي المرونة
فلسفة الإدارة	التوجه نحو المركزية	الجمع بين المركزية واللامركزية
الهيكل التنظيمي	هرمي /بيروقراطي	شبكي
عدد المستويات الإدارية	كثيرة	قليلة
نطاق إشراف الإدارة العليا	ضيق	واسع
نمط الإدارة	إشرافي	قيادي
نوعية العاملين	مهيكلين (غير مبدعين)	مبدع ومتكيف
دور الإدارة الوسطى	واسع	ضعيف
مجالات التركيز في العمل	التركيز على الأنشطة	التركيز على العملاء

المصدر: نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم
المعلومات الإدارية مدخل معاصر، دار وائل للنشر
والتوزيع، عمان، ط2، 2009، ص: 290.

يوضح لنا هذا الجدول أن جملة التغييرات التي
أحدثتها تكنولوجيا المعلومات على جوانب العمل داخل
المؤسسة أدت إلى إتاحة المعلومات لجميع الأفراد العاملين
وبالتالي أصبحت المؤسسات تجمع بين المركزية الناتجة عن

لإحداث التغيير" (شوشة، 1999، ص 50). وصف الباحث المقاومة على أنها معارضة وقد عرفها من ناحية شكلها والتي قد تكون سرية أو علنية وكذا مقاومة سلوكية مرتبطة بمعارضة الأفراد أو نظامية تتعلق بتقص الكفاءات والمهارات الضرورية للوصول إلى إحداث التغيير.

انطلاقاً مما سبق يمكن تعريف مقاومة التغيير التكنولوجي على أنها استجابة سلوكية أو رد فعل سري أو علني يصدر عن الأفراد المعارضين لتوجه المؤسسات نحو تبني تكنولوجيات الاتصال الحديثة خوفاً من أن يهدد هذا التغيير مناصبهم ومصالحهم ومحاولة منهم للحفاظ على الوضع القائم بالمنظمة.

رابعاً: أسباب المقاومة

توجد أسباب عديدة تدفع الفرد أو مجموعة أفراد داخل المنظمة إلى تبني موقف أو ردة فعل مقاومة للتغيير، وحتى يتمكن القائمون على التغيير من التقليل من المقاومة فإنهم يعتمدون إلى فهم أسباب هذه المقاومة حتى يتسنى لهم وضع السياسات المناسبة لمعالجتها، ذلك أن عدم فهم أسباب المقاومة وهو الذي يزيد من حدة هذا السلوك.

لقد تم تسليط الضوء على مقاومة التغيير في أعمال لوين (Lewin) سنة 1939 في علم النفس الاجتماعي، ولكنه وبفضل كوتش وفرانتش (Coch et French) سنة 1947 تم تكريس هذا المفهوم، حيث قام الباحثان بالتركيز على حقيقة أن المشاركة والمساهمة في خلق مناخ جيد (مشاركة كلية أو مشاركة غير مباشرة) وتحقيق الأهداف هي الدافع الرئيسي الذي يساعد على محاربة مقاومة التغيير. لقد نظر لوين إلى التغيير بعدة إخلال بالتوازن، ووفقاً لمبادئ التوازن والتفاعل فإن الكيان يحاول استعادة الوضع الذي كان قائماً إذا تعرض لقوة من البيئة المحيطة. ونجد أن التغيير في بعض الأحيان لا يمكنه أن يبدل الكيان لأن القوات الداخلية تميل بطبيعتها للحفاظ على التوازن. وعلى ذلك، إذا قامت المؤسسة بتغيير حقل القوة الداخلي فإن حالة التوازن يمكن تجاوزها والكيان يمكن له أن يتغير (Barbery, 2010). على هذا فإن مقاومة التغيير لا تحصل بشكل عفوي وإنما يوجد أسباب متعددة تؤدي إلى ظهورها أو دوافع تخلق المقاومة للتغيير من أبرزها:

الباحثين على أن المقاومة هي رد فعل طبيعي على التغيير، وسلوك منطقي يصدر من الأفراد الراضين لإدخال أي تغيير والراغبين في المحافظة على الأساليب التنظيمية القائمة حتى لا تهمس مصالحهم، ومن جهة أخرى تعدّ كفرصة لتعديل برامج التغيير حتى تصل إلى الهدف المنشود. من بين أبرز التعاريف التي أعطيت للمقاومة ما يلي:

عرف حسين حريم مقاومة التغيير على أنها: "استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي" (حريم، 2009، ص 389). أشار الباحث من خلال هذا التعريف إلى أن مقاومة التغيير تنتج عن شعور الأفراد العاملين بظهور بوادر للتغيير في الأوضاع القائمة في المؤسسة وتتجسد المقاومة في شكل استجابة سلوكية.

وعرفها خضير كاظم محمود و خليل مُجد حسن الشهاغ على أنها: "كافة ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المؤسسة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم" (الفريجات، الشهاغ، 2005، ص 385). ربط الباحث في هذا التعريف مقاومة التغيير بردود الفعل السلبية الناتجة عن التغييرات الحاصلة في المؤسسة.

وقد عرفها موران Morin على أنها: «القوى التي تحول دون إعادة تنظيم المسارات واكتساب مهارات جديدة أو بمعنى آخر، هي القوة المُقيّدة (المثبطة)» (Mahboub, 2014, p 49) فالمقاومة تظهر عندما تطرح المؤسسة فكرة التحول فتظهر مواقف الأفراد التي تعدّ كقوى كابحة للتغييرات التي تمس التنظيم ومهارات الأفراد الفاعلين في المنظمة.

بينما يعرفها فريد مُجد علي شوشة على أنها: "المعارضة السرية أو العلنية للتغيير وتؤدي إلى ارتفاع التكاليف والتأخر ورفض التغيير أو تقليله، وهذه المقاومة لها نوعان هما: مقاومة سلوكية ومقاومة نظامية. فالمقاومة السلوكية تتعلق بمعارضة فرد أو مجموعة من الأفراد للتغيير سواء كانت هذه المعارضة علنية أم سرية، أما المقاومة النظامية تنتج عن نقص الأهلية والكفاءة أو المقدرة المطلوبة

الشعور بالارتياح في الوضع الراهن حيث إن الأفراد يجذبون الاستقرار عامة وقد يبذل البعض جهدا كبيرا للوصول إلى هذا الوضع ، وقد يكون الوضع الراهن مريحا ومؤكدا ، أما التغيير فيخلق الإجهاد وعدم الراحة ، ولذلك يقاوم الأفراد التغيير الذي من شأنه الإخلال بهذا الاستقرار.

التغيير في هيكله المصالح الخاصة حيث قد يكون هناك مصالح خاصة لبعض العاملين في بقاء الوضع الراهن ، لأنهم يتمتعون بسلطة معينة ، تضفي عليهم نوعا من القوة في نسج السلطة والمسؤولية القائمة حاليا ، فإذا شعر هؤلاء بأي تهديد للمراكز نتيجة اندماج وحداتهم الإدارية فإنهم يقاومون هذا التغيير (نصر الله ، 2000)

تضارب المصالح تنشأ مقاومة التغيير عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن هناك تعارضا بين مصالحه والتزاماته وعلاقاته مع ما يتطلبه الوضع الجديد.

التكاليف الغارقة يقضي بعض العاملين فترة طويلة لتطوير مواقف واتجاهات محددة وفي تعلم طرق معينة للعمل ، وإن التغيير يسبب لهؤلاء شعورا بضياغ الجهد الطويل المبذول من قبلهم في الوصول إلى الوضع الراهن.

معايير الجماعة في المنظمة لكل مجموعة معاييرها الخاصة التي يتفق عليها أعضاء المجموعة ، وهي التي تحدد نمط سلوك الفرد في المجموعة ، هذه المعايير تساعد وتسهل التفاعل والتعامل بين أعضاء المجموعة من خلال الالتزام بها سلوكيا ، وبالتالي فإن قبول التغيير يعتمد على مدى نجاح المؤسسة في تغيير معايير الجماعة التي ترفض التغييرات الجديدة.

شدة التنوع والتباين في نظام القيم إن وجود درجة من التنوع والتباين في نظام القيم لدى العاملين مرغوب فيها للتغيير ، وعليه فإن التوصل إلى وجود درجة مناسبة من التباين ضرورية ، ولكن شدة التباين تخلق مشكلة مقاومة التغيير نظرا لصعوبة اعتماد التغيير المقترح.

التزامات وارتباطات سابقة قد يعارض الأفراد أو المنظمات التغييرات الجديدة نظرا لوجود التزامات وارتباطات سابقة مع أفراد أو مؤسسات أخرى ، كالعقود التي توقعها

الإدراك الاختياري أي أن الفرد بطبيعة تكوينه العقلي يدرك الأمور من خلال منظوره الخاص المتأثر بخبرته واتجاهاته ومعتقداته ، وإذا كان للفرد اتجاهات سلبية تجاه المؤسسة فإن إدراكه الاختياري للتغيير والتطوير يكون سلبيا وسوف يحاول المقاومة.

العادة غالبا ما يقوم الفرد بمعالجة أموره بطريقة معينة ، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينا ومبرمجا إلى حد ما ، أما إذا كان التغيير يتطلب أنماط سلوكية جديدة فإن الفرد عادة يميل للمقاومة لأنه سيضطر إلى التخلي عن عاداته وأنماط سلوكه المعروفة والمحددة له ، وهذا يحتاج إلى طاقة بدنية ونفسية وعقلية جديدة حتى يستطيع التكيف مع الوضع الجديد.

سوء الفهم حين لا يفهم الأفراد أهداف التغيير والتطوير ووسائله بوضوح فإنهم يميلون إلى مقاومته وإثارة الإشاعات السلبية حوله ، فغياب المعلومات يلعب دورا في سوء الفهم (اللوزي ، الفريجات ، 2009).

الخوف من المجهول وهو يعد جزءا من الطبيعة البشرية فالعمال ينظرون إلى التغيير على أنه محفوف بالمخاطر ويعد بمثابة المستقبل الغير المؤكد (Sinha, 2008). إن مقاومة التغيير من طرف الأشخاص المتأثرين يعدّ تحديا حاسما للقائمين على إدارة التغيير فعلى ماذا تشمل هذه المقاومة من الناحية العملية ؟ كقاعدة عامة ، تكون العواطف في المقدمة ، وعادة ما يكون الخوف هو العاطفة الأكثر بروزا ، فحتى أبسط تغيير يجعل المتأثرين به يسألون: "ماذا يعني ذلك بالنسبة لي أو بالنسبة لنا؟". التغيير يعني دائما ترك ما كان معلوما ومألوفاً ومواجهة المجهول. إن التغيير يولد الخوف والتوتر إذا كان الأفراد يشعرون أن هناك تهديدات لا يمكن مواجهتها (لأزاروس Lazarus 1984). ففي سياق عمليات التغيير الخوف ، والتوتر ، غالبا ما يكون نتيجة تهديد لوظيفة الفرد أو موقعه الحالي في المنظمة (المنصب) ، الخوف من فقدان الاحترام والتقدير ، الخوف من عدم القدرة على مواكبة الابتكارات (klews, Langen, 2008).

الدعم المعنوي والعاطفي لهم وذلك بالإصغاء لهم وتخفيف
توترهم، وتوفير ظروف العمل المناسبة لهم والتي من شأنها
أن تساهم في استغلال مهاراتهم ومواهبهم.

التفاوض والاتفاق تستخدم هذه الطريقة عند وجود
جهة تتضرر بشكل كبير من عملية التغيير، وفي الوقت نفسه
تمتلك القدرة على مقاومته، يحتاج الأمر من المؤسسة أن
تفاوض معهم، مما يعني تقديم تنازلات لهم سعياً للاتفاق
معهم، ويتم ذلك من خلال تقديم حوافز ومزايا وخدمات حتى
تضمن المؤسسة ليس فقط عدم مقاومتهم، بل حتى تعهدهم
والتزامهم بعدم عرقلة التغيير (العيان، 2002).

إطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ
30 % 33.33	55 % 61.11	05 % 5.56

الإكراه الصريح والضماني تتضمن هذه الطريقة لجوء
المؤسسة إلى فرض التغيير بقوة الإكراه، ويتم ذلك بتهديد
العاملين المقاومين للتغيير بفقدان وظائفهم، أو الحرمان من
الترقية، أو تخفيض الدرجة الوظيفية وهكذا (العطية، 2003)
كما يمكن معالجة المقاومة بالإشراف الصبور والداعم
إذا ما كانت هذه المقاومة فردية، أما إذا كان رفض التغيير
يأتي من بعض الأفراد الذين لديهم مصالح شخصية وسياسية،
فإنه يمكن معالجته بإعطاء هؤلاء الأفراد أدوار خاصة ومفضلة
لديهم في عملية التغيير (رواية، 2004).

سادساً: الإجراءات المنهجية للدراسة

منهج وأداة الدراسة: انطلاقاً من موضوع بحثنا ونظراً
للاعتدال على الجانب الميداني فإن المنهج المتبع هو منهج
دراسة حالة، إذ يعد هذا المنهج من أنسب المناهج العلمية
لهذه الدراسة، فهو يمكننا من التعرف على الظاهرة المدروسة،
من حيث العوامل المكونة لها والعلاقات السائدة داخلها كما
هي في الحيز الواقعي، وضمن ظروفها الطبيعية غير
المصطنعة من خلال جمع المعلومات والبيانات المحققة
لذلك. ونظر لأن لكل دراسة أداة خاصة بها تخدم أهداف
البحث وهذه الأداة تنطلق من الإشكالية الموضوعية لذلك فقد
اخترنا أداة الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مختلف
مفردات العينة محل الدراسة.

المؤسسة وأعضائها مع النقابات العمالية، أو العقود مع
الموردين (اللوزي، الفريجات، 2009).

يتضح أن الأسباب الدافعة لمقاومة التغيير ترتبط
بشكل مباشر بنظرة الأفراد الشخصية أو الجماعية لعملية
التغيير في المنظمة، فردود فعل الأفراد العاملين تكون في
غالب الأحيان سلبية نتيجة عدم تفهمهم للدوافع الحقيقية
لعملية التغيير، فالمقاومة تنتج عن عدة عوامل تتعلق أساساً
بتباين قيم الأفراد العاملين الاتجاهات السلبية المتشكلة
لديهم نحو المؤسسة معايير الجماعة الراضية لإدخال أي
تغيير، قصور في الوسائل المستخدمة في إيصال الرسائل
الحاملة لمضمون التغيير وأسبابه والنتائج المتوقعة منه،
شعور الأفراد بالارتياح في الوضع القائم، تخوفهم من التغيير
الذي قد يمس مصالحهم أو يتعارض معها إضافة إلى عوامل
أخرى قد تنتج عنها مقاومة التغيير.

خامساً: أساليب معالجة مقاومة التغيير

توجد عدة أساليب يمكن أن تتبناها المؤسسات
للتغلب على مقاومة التغيير التنظيمي، ويعود اختيار الأسلوب
المناسب تبعاً للحالة أو الموقف الذي تواجهه المؤسسة،
وتتلخص هذه الأساليب فيما يلي:

التعليم والاتصال إن نجاح مشروع التغيير يتطلب
توفر المعلومات الواضحة والدقيقة التي تجيب عن تساؤلات
واهتمامات العمال وتجنبهم التأويل فغياب الاتصال حول أي
مشروع للتغيير يفتح المجال للتأويل ويحفز على المقاومة، مما
يتطلب توزيع المعلومات بصفة دقيقة على جميع المستويات
لإقناع العاملين الراضين لقبول التغيير والمشاركة فيه،
بحيث تصبح أهداف المنشأة هي أهدافهم التي يعملون على
تحقيقها.

المشاركة إن السماح للعاملين بالمشاركة في عمليات
صناعة القرارات المرتبطة بالتغيير، ومنحهم كذلك صلاحيات
أوسع لتنفيذه، من شأنه أن يؤدي إلى تقليل مقاومتهم
للتغيير، والحصول على التزامهم بالتنفيذ، لأنه يصعب على
الأفراد مقاومة قرار التغيير الذي شاركوا في اتخاذه.

التسهيل والدعم يمكن التغلب على مقاومة التغيير
من خلال تدريب العاملين على الأساليب الجديدة، وتوفير

مجتمع وعينة الدراسة: يمثل مجتمع البحث الأفراد العاملين بمؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بما يشتمل عليه من فروع ومراكز الدفع ، ونظرا لأن مستخدمي هذه المؤسسة مصنفيين إلى إدارات عليا ، إدارات ، أعوان التحكم ، أعوان التنفيذ ، فقد لجأنا إلى القيام بمعاينة وذلك بانتقاء العينة الممثلة لمجتمع البحث ، وقد استخدمنا في دراستنا هذه معاينة (غير احتمالية) حيث يكون فيها " احتمال انتقاء عنصر من عناصر المجتمع ليصبح ضمن العينة غير معروف" (23) ونمطية أي " اختيار عينة من مجتمع البحث بانتقاء عناصر مثالية من هذا المجتمع أي أننا نبحت عن عنصر أو عدة عناصر تكون بمثابة صورة نمطية لنفس مجتمع

البحث الذي استخرجت منه" (24). ومنه فمعاينتنا غير احتمالية نمطية (قصدية) لأننا سوف نختار من بين المستخدمين الذين تتطلب مهامهم استخدام تكنولوجيا الاتصال والمستخدمين لهذه التكنولوجيا ، وعليه فقد بلغ عدد مفردات العينة التي شملتها الدراسة فعليا 90 مفردة والجدول التالي يوضح ذلك.

تحليل النتائج ومناقشتها:

جدول رقم 01 يوضح تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء

موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		العبارة
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
85	94.44	00	00	00	00	03	3.33	02	2.22	يتوفر لدى المؤسسة أجهزة الحاسوب لانجاز المهام
66	73.33	7	7.78	08	8.89	06	6.67	03	3.33	تم توفير البرمجيات الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية
28	31.11	45	50	00	00	17	18.89	00	00	ترتبط المكاتب بشبكة اتصال داخلية (الأنترانت)
48	53.33	30	33.33	00	00	12	13.33	00	00	تمتلك المؤسسة موقع الكتروني

بالنظر إلى بيانات الدراسة المتعلقة باستعمال المؤسسة لأجهزة الحاسوب لانجاز المهام نجد أن ما نسبته (94.44%) من أفراد العينة يقررون بأن المؤسسة تلجأ إلى استخدام أجهزة الحاسوب لانجاز المهام ، في حين أن ما نسبته (3.33%) لا يدركون ذلك وقد يعود هذا لعدم استخدامهم لهذه الأجهزة بحيث أن مهامهم لا تتطلب استخدام الحاسب الآلي. وبالنظر إلى هذه النتائج يتضح أن لجوء المؤسسة لتوفير الحواسيب الآلية قد يعود لرغبتها في تحسين أساليب الاتصال بين الوحدات الإدارية ، وكذا تقليص الشكاوى المرتبطة بسوء فهم محتوى الرسالة الاتصالية ، وتقليص التكاليف المترتبة على العملية الاتصالية.

بخصوص توفير البرمجيات الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية فقد أوضحت بيانات الدراسة أن ما نسبته (73.33%) يؤكدون على ذلك بأن المؤسسة توفر هذه البرمجيات في حين ظهر أن ما نسبته (8.89%) محايدون ، وبالنظر إلى هذه النتائج يتضح أن المؤسسة لم تكتف بإدخال الحواسيب الآلية بل عمدت إلى توفير البرمجيات اللازمة وهذا

بغية تبسيط إجراءات العمل ، وزيادة كفاءة العمليات للوصول إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وبالتالي تحقيق رضا المؤمنين.

حول ربط مصالح المؤسسة بشبكة اتصال داخلية (الأنترانت) لتبادل المعلومات يوضح الجدول أن ما نسبته (50%) يبدون موافقتهم و(31.11%) يوافقون بشدة ، وهذا ما يدل على أن المؤسسة توفر شبكة اتصال داخلية ، في حين أن ما نسبته (18.89%) لا يدركون ذلك ، وبالنظر إلى هذه النتائج يتضح أن المؤسسة تهدف من خلال ربط مصالحها بشبكة اتصال داخلية إلى تسهيل عملية إيصال الرسائل الاتصالية بسرعة كبيرة وفي الوقت المناسب وبدقة ووضوح ، إضافة إلى أن هذه الشبكة تتيح المعلومات لكافة العاملين في كافة المستويات بما يحقق الفهم المشترك ويلغي الحدود بينهم ، وكذا يشكل علاقات تقوم على التفاعل والمشاركة.

وفيما يتعلق بامتلاك المؤسسة لموقع الكتروني فما نسبته (53.33%) يوافقون بشدة على ذلك و (33.33%) يوافقون على امتلاك المؤسسة لموقع الكتروني تديره المديرية

اللازمة التي يحتاجها المواطن ، وتطلعه على كل المستجدات بما يساهم في تعزيز أواصر التواصل بين المؤسسة والجمهور الخارجي ، إضافة إلى أنها تقوم بالتعريف بمؤسستها والمؤسسات التابعة لها والخدمات التي توفرها لهم.

العامة وتابع لها ، في حين أن ما نسبته (13.33%) لا يدركون ذلك ما يؤكد على أنهم غير مهتمين بالتكنولوجيا الحديثة ولا يستفيدون من المعلومات التي يوفرها موقع المديرية العامة ، وبالنظر إلى هذه النتائج ، يتضح أن المؤسسة تولي اهتماما بوسائل الاتصال الإلكترونية وتعتمد إلى توفير المعلومات

جدول رقم 02 يوضح أسباب مقاومة التغيير التكنولوجي

العبارة	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
عدم فهم أهداف التغيير التكنولوجي ووسائل تجسيده	70	77.78	02	2.22	00	00	10	11.11	08	8.89
عدم الاقتناع بأهمية التغيير التكنولوجي	40	44.44	12	13.33	02	2.22	30	33.33	06	6.67
عدم إشراككم في التخطيط للتغيير	52	57.78	09	10	08	8.89	11	12.22	10	11.1
فرض التغيير بالقوة	45	50	03	3.33	16	17.7	20	22.22	06	6.67
الشعور بالارتياح في الوضع الذي يسبق التغيير	75	83.33	11	12.22	00	00	04	4.44	00	00
الخوف من فقدان المناصب الوظيفية	82	91.11	08	8.89	00	00	00	00	00	00
الخوف من إضافة مسؤوليات وظيفية جديدة	61	67.78	10	11.11	00	00	12	13.33	07	7.78
الخوف من المجهول	66	73.33	03	3.33	04	4.44	12	13.33	05	5.56

عاداتهم وأنماط سلوكهم المعروفة لديهم وبالتالي يخل باستقرارهم ويجعلهم يشعرون بعدم الارتياح.

3- عدم فهم أهداف التغيير التكنولوجي ووسائل تجسيده جاء بنسبة (77.78%) وهذا يدل على أن نقص المعلومات حول أهداف التغيير ومراحل إحداثه والنتائج المتوقعة منه من شأنه أن يوجد روح المقاومة داخل المؤسسة ، فالمعلومات المتعلقة بالتغيير لا بد أن توفر لها الوسائل المناسبة لإيصالها للأفراد العاملين تجنباً للوقوع في سوء الفهم وبالتالي حدوث المقاومة.

4- الخوف من المجهول جاء بنسبة (73.33%) إذ إن معظم العمال ينظرون إلى التغيير على أنه بمثابة المستقبل المجهول وغير المؤكد من ناحية النتائج التي سوف يحققها هذا التغيير فيما إذا سوف تكون إيجابية تعود بالنفع عليهم أو سلبية تضر بمصالحهم.

5- الخوف من إضافة مسؤوليات وظيفية جديدة جاء بنسبة (67.78%) ففي بعض الأحيان يتطلب التغيير إعادة

بالنظر إلى بيانات الدراسة الموضحة في الجدول أعلاه المتعلقة بأسباب مقاومة الموظفين للتغيير التكنولوجي من وجهة نظر أفراد العينة فقد ترتبت على النحو التالي:

1- الخوف من فقدان المناصب الوظيفية جاء بنسبة (91.11%) وهذا ما يؤكد أن الفرد العامل يقاوم كل تغيير من شأنه أن يمس بمركزه الوظيفي ، فالتغيير التكنولوجي الذي يحدث نتيجة توجه المؤسسة نحو استخدام الحاسبات الآلية وشبكات الاتصال وأنظمة المعلومات في مختلف الأنشطة يؤدي إلى البحث عن اليد العاملة المؤهلة لاستخدام هذه التقنيات الحديثة ، وكذا قد تحل هذه التكنولوجية محل الفرد العامل وهذا ما يؤدي بالموظفين إلى مقاومة هذا التغيير.

2- الشعور بالارتياح في الوضع الذي يسبق التغيير جاء بنسبة (83.33%) وهذا ما يوضح أن الأفراد يميلون إلى الحفاظ على عاداتهم التي يشعرون وهم يمارسونها بالارتياح والاستقرار ، فيقاومون كل ما هو جديد من شأنه أن يغير من

التغيير قد تعتمد على أسلوب الإيجار ، وهو أسلوب ديكتاتوري يفرض التغيير بالقوة ويجبر الأفراد العاملين على قبوله ، والمشاركة فيه دون المشاركة في التخطيط له وهذا ما يقود للمقاومة.

8- عدم الاقتناع بأهمية التغيير جاء بنسبة (44.44%) وهذا يدل على أن المؤسسة لا تلجأ في بعض الأحيان إلى أسلوب الإقناع أثناء شروعه في إحداث التغيير ، فانتهاج هذا الأسلوب من شأنه أن يقنع الأفراد أن ما تنوي المؤسسة القيام به هو الأفضل وبالتالي تتجنب المقاومة.

توزيع الصلاحيات والمسؤوليات مما قد يضيف مسؤوليات جديدة تتناسب مع ما يتطلبه الوضع الجديد وهذا ما يؤدي إلى المقاومة.

6- عدم إشراك الموظفين في التخطيط للتغيير التكنولوجي جاء بنسبة (57.78%) وهذا يعود لكون أن الموظفين يحبذون المشاركة في القرارات المهمة التي تخدم مصلحة المؤسسة ومصالحهم حتى يشعرون بفائدتهم في تطوير وتغيير المؤسسة نحو الأفضل ، في حين أن كل ما يفرض عليهم بالقوة يتصدون له بالمقاومة.

7- فرض التغيير بالقوة جاء بنسبة (50%) فهذا من الأسباب المؤدية للمقاومة ، فالمؤسسة أثناء شروعه في عملية

جدول رقم 03 يوضح أساليب التغلب على مقاومة التغيير التكنولوجي

العبارة		موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
إجراء اتصالات تعليمية وإرشادية للعاملين لتعريفهم بالهدف من التغيير التكنولوجي وفوائده	03	3.33	73	81.11	02	2.22	00	00	12	13.33	
السماح للعاملين بالمشاركة في عمليات صناعة القرارات المرتبطة بالتغيير التكنولوجي	06	6.67	22	24.44	10	11.11	5	5.56	47	52.22	
تدريب العاملين على الوسائل الجديدة	08	8.89	40	44.44	07	7.78	01	1.11	34	37.78	
التهديد بفقدان الوظائف أو الحرمان من الترقية	20	22.2	02	2.22	00	00	40	44.4	28	31.11	
التأكيد بأن التغيير لن يمس الوظائف	75	83.3	10	11.11	00	00	00	00	05	5.56	

ذلك فالاعتماد على هذا الأسلوب يساعد المؤسسة على إقناع موظفيها بضرورة التغيير ، ومن ثم المساهمة في تحقيقه ، فتوفير المعلومات وإيصالها وإيضاحها للعاملين يعدّ من الركائز الأساسية المساعدة على إحداث التغيير ، في حين أن ما نسبته (13.33%) نفوا بشدة ذلك وقد يعود السبب في ذلك لعدم ثقتهم في رؤوسهم مما يدفعهم لعدم الاحتكاك والاتصال المباشر بهم.

3- تدريب العاملين على الوسائل التكنولوجية الجديدة جاء بنسبة (44.44%) فهذا الأسلوب من شأنه أن يساعد الفرد العامل على زيادة معارفه ، ومعلوماته وتنمية وتطوير مهاراته ، ومن ثم تغيير اتجاهاته وسلوكياته ، وهذه النسبة تشتمل على الأفراد الذين خضعوا للتدريب وكذا الأفراد الذين لم يخضعوا له ولكن هم على دراية بأن المؤسسة ترسل بعض من الموظفين لتكوين وفق برنامج المديرية العامة وهذا

بالنظر إلى بيانات الدراسة الموضحة في الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تعتمد العديد من الأساليب لتقليل من المقاومة وتحقيق قبول ومشاركة الأفراد في هذا التغيير ، وقد ترتبت هذه الأساليب حسب آراء وإجابات أفراد العينة على النحو التالي:

1- ما نسبته (83.33%) من أفراد العينة أكدوا على أن المؤسسة اعتمدت الأسلوب القائم على التأكيد بأن التغيير التكنولوجي لن يمس وظائفهم ، وهذا ما من شأنه أن يبعث الارتياح في نفوسهم ويؤدي بهم إلى المساهمة في تحقيق هذا التغيير ، مقابل ما نسبته (5.56%) ممن لم يروا أن المؤسسة قد اعتمدت هذا الأسلوب لتخفيف من المقاومة.

2- الاعتماد على الأسلوب القائم على إجراء اتصالات تعليمية وإرشادية للعاملين لتعريفهم بالهدف من التغيير التكنولوجي وفوائده حيث إن ما نسبته (81.11%) أكدوا على

الأسلوب الذي تتبناه المؤسسة أثناء إحداثها للتغيير، وقد اتضح أن الخوف من فقدان المناصب الوظيفية جاء في المرتبة الأولى، تلاه الشعور بالارتياح في الوضع الذي يسبق التغيير، وقد جاء سبب عدم فهم أهداف التغيير التكنولوجي ووسائل تجسيده في المرتبة الثالثة، تلاه الخوف من المجهول، وكذا الخوف من إضافة مسؤوليات وظيفية جديدة، وقد أخذ سبب عدم إشراك الموظفين في التخطيط للتغيير التكنولوجي المرتبة السادسة، في حين أن فرض التغيير بالقوة وعدم الاقتناع بأهمية التغيير التكنولوجي قد جاء في المراتب الأخيرة، فكل هذه الأسباب من شأنها أن توجد روح المقاومة.

— لتخفيف من شدة المقاومة والوصول إلى تحقيق قبول ومشاركة الأفراد فإن المؤسسة تلجأ إلى تطبيق العديد من الأساليب التي تتناسب مع أسباب المقاومة وقد أوضحت الدراسة أن المؤسسة تعتمد بصفة كبيرة على تطبيق الأسلوب القائم على التأكيد بأن التغيير التكنولوجي لن يمس وظائف الأفراد العاملين، إضافة إلى اعتمادها على أسلوب إجراء اتصالات تعليمية وإرشادية للعاملين لتعريفهم بالهدف من التغيير التكنولوجي وفوائده، وكذا تدريب العاملين على الوسائل التكنولوجية الجديدة، في حين أن المؤسسة لا تعتمد كثيراً على أسلوب المشاركة في عمليات صناعة القرارات المرتبطة بالتغيير التكنولوجي، وكذا على أسلوب التهديد بفقدان الوظائف أو الحرمان من الترقية.

خاتمة

في الختام يمكن القول أن التوجه نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يعد من أبرز أشكال التغيير التكنولوجي الذي يؤدي إلى تسهيل ممارسة الوظائف والأنشطة، وينعكس بالإيجاب على العديد من جوانب العمل، والتنظيم داخل المؤسسة بما يحقق مستويات أعلى من الأداء، وكذا الفعالية التنظيمية.

وفي ظل التوجه نحو تبني تكنولوجيا الاتصال الحديثة قد تبرز المقاومة التي تسعى المؤسسات إلى القضاء عليها، أو التخفيف من حدتها، وذلك بانتهاجها لأساليب واستراتيجيات علمية وعملية تمكنها من تحويل هذه المقاومة

ما يسهل اندماجهم ويقلل من مقاومتهم، وبالمقابل يوجد ما نسبته (37.78%) ممن لم يروا أن المؤسسة قد اعتمدت على هذا الأسلوب نتيجة لعدم استفادتهم من برامج التكوين المسطرة من طرف المديرية العامة.

4- ما نسبته (52.22%) من أفراد العينة أكدوا على أن المؤسسة لم تسمح لهم بالمشاركة في عمليات صناعة القرارات المرتبطة بالتغيير التكنولوجي وهذا قد يعود لاعتماد المؤسسة على أسلوب المشاركة المركزية وذلك بإشراك الأفراد المهمين في عملية التغيير، على عكس أسلوب المشاركة واسع النطاق الذي يسمح بإشراك الأفراد العاملين على نطاق واسع في عملية التغيير، والأفراد المشاركين قد تمثلوا بنسبة (31.11%).

5- عدم اعتماد المؤسسة بشكل كبير على أسلوب التهديد بفقدان الوظائف أو الحرمان من الترقية وهذا ما ظهر من خلال إجابات الموظفين الغير موافقين وغير موافقين تماماً والتي مثلت نسبة (75.55%) فهذا الأسلوب يدخل ضمن أساليب الإكراه والتي نادراً ما يتم اللجوء إليها، أو تلجأ إليه المؤسسة عندما تكون هناك حاجة للإسراع في التغيير وتتوفر للإدارة المسؤولة عنه سلطة واسعة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

— تتوفر لدى مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء أجهزة الحاسوب لتحسين العملية الاتصالية المسهلة لإنجاز المهام، وعلى البرمجيات الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية لزيادة كفاءة العمليات والوصول إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة.

— توفر المؤسسة شبكة اتصال داخلية (الإنترنت) تربط بين المصالح المختلفة وكذا تربطها بالمديرية العامة لتسريع وتسهيل عملية تبادل المعلومات وإتاحتها لكافة العاملين في كافة المستويات بما يؤدي إلى تحقيق التفاعل.

— تولي المؤسسة اهتماماً بوسائل الاتصال الإلكترونية التي من شأنها أن تعزز أواصر التواصل بينها وبين الجمهور الخارجي.

— تعددت أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التكنولوجي وقد أظهرت الدراسة أن المقاومة تظهر نتيجة

إلى رد فعل إيجابي بما يضمن مشاركة الأفراد الذين كانوا يتدمرون من هذا التغيير وكذا اندماجهم فيه.

قد يخطئ المسؤولون عن إدارة التغيير حينما يتجاهلون تدمير ورفض العمال ، وفي اعتقادهم أن هذا السلوك السلبي سوف يتلاشى مع مرور الوقت ، في حين أن الوعي بأهمية التعامل مع مقاومة التغيير في مراحلها المبكرة ، وبأساليب مدروسة تتوافق مع سبب الرفض والمقاومة ، واللجوء إلى إيصال معلومات واضحة ، ومفهومة تساعد الأفراد المقاومين على فهم أسباب وأهمية التغيير ، إضافة إلى إشراكهم في وضع القرارات الحاسمة المتعلقة بالتغيير ، والعمل على تدريبهم وتحفيزهم ماديا ومعنويا من شأنه أن يؤدي بهم إلى المشاركة والاندماج في التغيير ، وإظهار رد الفعل الإيجابي وفي حالة ما إذا أثبتت هذه الأساليب عدم ناجعتها فيتم اللجوء إلى فرض التغيير بقوة الإكراه.

قائمة المراجع

الكتب

1. حريم ، حسين. 2009، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
2. حسن ، راوية. 2004 ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
3. الدنانى ، عبد الملك ردمان. 2005 ، تطوير تكنولوجيا الاتصال وعولمة المعلومات ، لمكتب الجامعي الحديث ، مصر.
4. شوشة ، فريد محمد علي. 1999 ، الإدارة الإستراتيجية ، دار النهضة العربية ، مصر.
5. الصرن ، رغد حسن. 2002 ، إدارة المكاتب الحديثة ، دار الرضا للنشر ، دمشق.
6. الصيرفي ، محمد. 2009 ، إدارة تكنولوجيا المعلومات ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية.
7. عبوي ، زيد منير. 2007 ، إدارة التغيير والتطوير ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007.
8. العطية ، ماجدة. 2003 ، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
9. العميان ، محمود سلمان. 2002 ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان.
10. الفريجات ، خضير كاظم حمود. الشماغ ، خليل محمد حسن. 2005 ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر ، عمان.
11. قوي ، بوحنية. 2010 ، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.
12. اللبان ، شريف درويش. 2005 ، تكنولوجيا الاتصال: المخاطر والتحديات والتأثيرات الاجتماعية ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة.
13. اللوزي ، موسى سلامة. الفريجات ، خضير كاظم حمود. وآخرون. 2009 ، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن.
14. مكاي ، حسن عماد. علم الدين ، محمود. 2009 ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، الدار العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة.
15. نصر الله ، حنا. وآخرون. 2000 ، مبادئ في العلوم الإدارية الأصول والمفاهيم المعاصرة ، دار زهران ، عمان.

كتب باللغة الأجنبية

1. KLeus, Joachim. Langen, Ralf. 2008, Change 2.0 Beyond Organisational Transformation, Springer Science & Business Media, Allemagne.
2. Sinha, Jai B. P. 2008, Culture and Organizational Behaviour, First published, SAGE Publications, London.

الرسائل الجامعية

1. Barbary, Julie. 2010, "Changement de cadre légal dans le secteur social et médico-social et impacts sur la culture organisationnelle et les pratiques professionnelles", Doctorat en Psychologie du Travail et des Organisations, Université Montpellier III - PAUL VALERY - Ecole Doctorale 60 - Montpellier.
2. Lekhal, Amel. 2014, "TIC et changement organisationnel. Cas pratique : CHIALI TUBE Sidi Belabes", magister en management des hommes et gouvernance des entreprises, Université Abou-Bakr BELKAID- Tlemcen.
3. Mahboub, Leila. 2014, " La communication interne et le changement organisationnel en entreprise. Cas pratique : Essai d'analyse à travers l'entreprise de la cimentrie de Beni-saf S.C.I.BS ", Mémoire de magister en science de gestion - option : système d'information et de communication en entreprise (SICE) Université Abou-Bakr BELKAID- Tlemcen.