

## واقع التغيير في تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة نفضال فرع GPL

د. بوغليظة الهام  
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة  
Ilhemboug@yahoo.fr

**المخلص:**

التغيير هو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل ومواجهة المتطلبات البيئية خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتأتي أهمية التغيير من أنه يعتبر مواكبة للتطورات والمستجدات تماشياً مع الظروف السائدة في العالم. إلا أن التغيير في تكنولوجيا المعلومات يدفع الأفراد غالباً إلى مقاومته وبأشكال مختلفة، كأن يعتمد الأفراد إلى تعطيل النظام الجديد ككل، ولكن هذا لا يمنع من قيام المؤسسة بوضع أساليب تحول دون مقاومة إدخال نظام المعلومات الجديد ولعل من أهمها مشاركة المستخدمين في تحليل وتصميم النظام الجديد.

**Résumé:**

Le changement est un effort à long terme visant à améliorer la capacité de l'organisation pour résoudre les problèmes et répondre aux exigences de l'environnement, en particulier dans le domaine des technologies de l'information et l'importance du changement, et de suivre le rythme des évolutions et la mise à jour des conditions qui prévalent dans le monde. Toutefois, le changement de technologie de l'information conduit souvent les gens à le rejeter sous différentes formes, Mais cela n'empêche pas l'institution de développer des méthodes pour prévenir le rejet de l'introduction du nouveau système d'information, et peut-être le plus important dont les utilisateurs partagent une analyse intéressante et la conception du nouveau système.

## مقدمة:

تعد إدارة التغيير من أهم التحديات التي تواجه القيادات في المؤسسات الاقتصادية باعتبار ما تتطلبه عمليات التخطيط لها وحشد الموارد المتنوعة لتنفيذ هذه المخططات للتمكين من التفاعل الايجابي مع التغييرات المستمرة على مستوى بيئتي العمل الداخلية والخارجية، عن طريق اغتنام الفرص والتقليل من تأثير التهديدات الخارجية، وترشيد استغلال نقاط القوة وإيجاد الحلول المناسبة والسريعة لنقاط الضعف.

فالعصر الحالي هو عصر التغييرات السياسية والاقتصادية والفكرية والتكنولوجية، وخلال السنوات الماضية تغيرت بيئة العمل، فأصبحت نظم المعلومات جزءاً لا يتجزأ منها، ومن ناحية أخرى اشتدت المنافسة بسبب الانفتاح الاقتصادي العالمي وأصبح التزاحم على الموارد الاقتصادية والبشرية والأسواق العالمية سمة من سمات العصر.

وخلفت التغييرات السريعة التي حدثت نهاية القرن العشرين ضغوطاً متزايدة على المؤسسات الاقتصادية وتركت آثارها على كل جوانبها بدءاً من قيم الأفراد ووصولاً إلى التكنولوجيا المعتمدة فيها، هذا ما جعل نظم المعلومات أداة للتغيير والتطوير فاستخدامه في مؤسسة ما يتطلب إعادة النظر في الأساليب والقواعد المتبعة ووضع ضوابط وقواعد جديدة تضمن الاستخدام الكفء والأمثل للطاقات المتاحة إلا أن مجرد طرح فكرة بخصوص التغيير والتطوير في نظم المعلومات يدفع الأفراد أو المؤسسات غالباً إلى مقاومة هذا التغيير، من هنا نصل إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية؟

- 1- ما مدى مساهمة التغيير في تكنولوجيا المعلومات في تطوير استخداماتها بمؤسسة نפטال فرع GPL؟
- 2- فيما يتمثل تأثير العوامل السلوكية للفرد فيما يخص التغيير في تكنولوجيا المعلومات بمؤسسة نפטال فرع GPL ؟
- 3- ما مدى مساهمة المشاركة في التغيير في تكنولوجيا المعلومات في الحد من مقاومة العاملين بمؤسسة نפטال فرع GPL.

## فرضيات الدراسة:

- 1- يساهم التغيير في تكنولوجيا المعلومات بدرجة كبيرة في تطوير استخداماتها بمؤسسة نפטال فرع GPL.
- 2- يتمثل تأثير العوامل السلوكية للفرد في مقاومة التغيير في تكنولوجيا المعلومات بمؤسسة نפטال فرع GPL.
- 3- تساهم مشاركة الأفراد في التغيير في تكنولوجيا المعلومات بدرجة كبيرة من الحد من مقاومة التغيير بمؤسسة نפטال فرع GPL.

أهمية الدراسة: وتتجلى أهمية الدراسة من خلال سعيه إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- دراسة موضوع تكنولوجيا المعلومات وإدارة التغيير من خلال تقديم إطار نظري يحدد مفهوم التغيير وعلاقة تكنولوجيا المعلومات بإدارة التغيير.

2- الكشف عن فعالية التغيير في تكنولوجيا المعلومات.

3- التوصل إلى بعض الاقتراحات والنتائج التي من شأنها أن ترفع من فعالية إدارة التغيير في تكنولوجيا المعلومات.

#### دوافع وأسباب اختيار الموضوع:

تتمثل دوافع وأسباب اختيار الموضوع فيما يلي:

1- اهتمام المؤسسات الصناعية الجزائرية بموضوع تكنولوجيا المعلومات في ظل التحولات الاقتصادية التي شهدتها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

2- الرغبة في الإلمام أكثر بموضوع إدارة التغيير وتحديد علاقته بتكنولوجيا المعلومات.

3- المساهمة في تحديد المعوقات والعراقيل التي تحد من فعالية التغيير في تكنولوجيا المعلومات بهدف إيجاد الحلول الممكنة له، وفتح آفاق جديدة لدراسة المشكلة من جوانب أخرى.

#### أهداف الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة يتم معالجة هذا الموضوع باعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج يسمح بشرح أبعاد وآفاق إدارة التغيير وعلاقته بتكنولوجيا المعلومات، حيث يسعى إلى جمع بيانات كافية عن الموضوع في ميدان البحث بالاستعانة بكافة الطرق المستخدمة للحصول على المعلومات في الدراسة الوصفية مثل المقابلة الملاحظة، استمارة البحث ليتم بعدها تحليل ما تم جمعه من بيانات بهدف تحديد فعالية إدارة التغيير ومدى مساهمتها في رفع فعالية تكنولوجيا المعلومات.

أدوات جمع البيانات: تتمثل أدوات جمع البيانات وتحليلها فيما يلي:

1- الدراسة النظرية: ونحرص من خلالها على الاطلاع على مختلف الدراسات والبحوث التي لها علاقة بموضوع البحث إضافة إلى استعمال المراجع.

2- الدراسة الميدانية: ونحرص من خلالها على استخدام الأدوات التالية:

1-2- الاستبيان: ويتم من خلال طرح جملة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة على أفراد العينة المختارة من العمال وذلك بغرض جمع البيانات التي تمكننا من تحديد المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة التغيير وتكنولوجيا المعلومات لنصل إلى تحديد مدى فعالية إدارة التغيير في تكنولوجيا المعلومات.

2-2- الملاحظة: حيث تم التركيز على سلوك الأفراد أثناء أدائهم لعملهم ومدى تقبلهم للتغيير في تكنولوجيا المعلومات.

**2-3-المقابلة:** واعتمدنا أسلوب المقابلة مع مختلف الأطراف من مسؤولين وعمال وهذا من أجل الإجابة على بعض الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة، ومحاولة حصر مشاكل ومعوقات التغيير في تكنولوجيا المعلومات للوصول إلى الحلول المناسبة.

#### 2-4-الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم تحويل البيانات والمؤشرات التي حصلنا عليها إلى بيانات كمية يسمح التعامل معها والتعليق عليها مستغلين في ذلك الجداول الإحصائية، التكرارات، النسب المئوية.

أولاً ماهية التغيير:

#### 1- التغيير في ظل نظريات التنظيم:

موازة مع الانطلاقة الصناعية الكبرى ظهرت إدارة كبيرة لتنشيط العمل من خلال نظريات التنظيم، ويمكن حصر أهم النظريات فيما يلي :

##### 1-1- المدرسة الكلاسيكية: ينطبق تعبير النظريات الكلاسيكية على ثلاث نظريات أساسية هي:

-**نظرية الإدارة العلمية:** كان تركيز تاييلور على استخدام المنهجية العلمية في العمل واضحا، وقد حدد تاييلور أن التعاون المطلوب من جانب العامل سوف يتحقق عندما تحدد له أفضل الطرق لأداء عمله، وأن العامل سوف يستجيب ويطيع الأوامر والتعليمات المحددة له (1).

ركزت دراسات تاييلور على إدخال بعض التغييرات على طرق وأساليب العمل والإنتاج والتي من شأنها العمل على زيادة الإنتاجية.

- **نظرية التقسيم الإداري:** فقد ركزت على ضرورة وضع مبادئ علمية يمكن الاعتماد عليها في العمل التنظيمي، وبين فايول ضرورة تطبيق هذه المبادئ التي تعتبر الركيزة الأساسية لإحداث التغيير داخل المؤسسة(2).

- **النظرية البيروقراطية:** أعتبر ويبر أن السلطة بأنواعها عامل أساسي لإحداث التغيير داخل المؤسسة.

**1-2- المدرسة السلوكية:** نبهت إلى أن التطوير التنظيمي يجب أن يشمل الأفراد وأن مفهوم التطوير نتيجة لكل من التدريب المخبري والبحث الإجرائي.

##### 1-3- النظريات الحديثة:

- **نظرية النظم:** لقد اعتبرت هذه النظرية المؤسسة نظاما اجتماعيا مفتوحا(3)، وفتحت نظرية النظم المجال أمام التغيير كضرورة للمؤسسات باعتبارها أنظمة مفتوحة للتأقلم مع بيئتها من خلال مخرجاتها.

- **نظرية Z:** إن الأخذ بمفهوم الإدارة اليابانية من شأنه أن يساهم في جهود التطوير التنظيمي للمؤسسات الإدارية.

**2- مفهوم التغيير:**

يعتبر التغيير من بين المداخل المتبعة لتطوير وتحسين أداء المؤسسة ولقد حظي التغيير بالاهتمام من طرف الباحثين وقدموا له تعريفات متعددة.

حيث عرف زيد منير العيوي التغيير التنظيمي على أنه: " تغيير موجه ومقصود وهاذف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات"<sup>(4)</sup>.

كما أن التغيير هو التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف، الإجراءات للتفاعل الايجابي مع البيئة، بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره.

فالتغيير هو التحسين الكمي والنوعي سواء في المجالات الاقتصادية والعلمية والاجتماعية والثقافية.

**3-عوامل حدوث ونجاح التغيير:**

من المعروف أن ظاهرة التغيير هي ظاهرة طبيعية تلازم المؤسسات التي تود البقاء والاستمرار في السوق، وعليه فان التغيير لا يحدث بشكل عفوي وإنما يحدث نتيجة لعوامل خارجية وأخرى داخلية وفيما يلي هذه العوامل:

**3-1-العوامل الخارجية:**

بسبب التغيرات التنظيمية والتحديات البيئية أصبحت القيادات مطالبته بمواكبة القوى الجديدة من بينها<sup>(5)</sup>:

- التعرف على كيفية تنظيم تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.
- ضرورة استيعاب التكنولوجيا وإمكانية توظيفها لتحسين الأداء الاقتصادي.
- توجيه موارد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمواجهة التحديات البيئية والسيطرة على الفرص البيئية المحلية والعالمية.

**3-2-العوامل الداخلية:**

تتمثل بالمتغيرات المرتبطة بطبيعة المؤسسة وتتضمن ما يلي:

- ضرورة تغيير الأساليب المتبعة باستمرار لكي تتسجم مع التطورات.
- الحاجة إلى تحسين وزيادة التنسيق في العلاقات القائمة بين العاملين.
- الأسلوب الإداري: لاشك أن فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل يؤثر في على أدائها فإذا ما تغيرت هذه الفلسفة أو الأسلوب فان من شان ذلك أن يتسبب في إحداث تغيير في المؤسسة<sup>(6)</sup>.
- تغيير أهداف المؤسسة وانخفاض الروح المعنوية.
- الهيكل التنظيمي: إن التغييرات المتعلقة بتقسيم العمل وخطوط السلطة وتحديد العلاقات في الوظائف كلها تؤثر على التغيير والتطوير التنظيمي.

ويحتاج الأفراد الذين يطمحون للقيادة في عملية التغيير إلى تطوير نماذج ذهنية بمعايير واضحة للنجاح، ومسارات صحيحة لتحقيق هذه المعايير<sup>(7)</sup> وينبغي توافر عوامل تتيح للقائمين على برامج التغيير التنظيمي فرص النجاح في جهودهم، وأهم هذه العوامل ما يلي:

- دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن له تحقيق النتائج.
- اشتراك الأفراد والجماعات الذين يتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه وتنفيذه.
- شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين<sup>(8)</sup>.
- بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للأفراد.
- عدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها تأثير على سلوك الأفراد.
- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
- تشخيص عوامل مقاومة التغيير.

ثانيا. ماهية تكنولوجيا المعلومات:

### 1- تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات:

من المهم التمييز بين مصطلحين نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات من خلال التعاريف التالية :

تشير تكنولوجيا المعلومات إلى: "التطبيق العلمي في التعامل مع البيانات والمعلومات بما يمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات فعالة في كافة المستويات الإدارية وفي شتى مجالات نشاطها"<sup>(9)</sup>.

في حين عرف William نظام المعلومات بأنه: "ذلك التفاعل بين الأفراد والأجهزة بهدف جمع وتحليل المعلومات، صمم للتزويد بالبيانات لمعالجة وتوفير المعلومات للمساعدة في اتخاذ القرارات"<sup>(10)</sup>.

كما يمكن تعريف نظام المعلومات على أنه: "مجموعة من النظم الفرعية التي يؤدي تفاعلها إلى إنتاج المعلومات التي تغطي الاحتياجات المختلفة للأنشطة الإدارية"<sup>(11)</sup>.

وعرف أحمد حسان نظام المعلومات على أنه: "نظام متكامل لكل من العنصر البشري والآلة والذي يهدف إلى تزويد المنظمة بالمعلومات اللازمة لتدعيم واستمرار العمليات العادية واليومية للمشروع سواء كانت المعلومات تتعلق بالعمليات الداخلية للمنظمة لأطراف البيئة الخارجية التي تعمل معها المنظمة لإدارة عملية اتخاذ القرارات الإدارية"<sup>(12)</sup>.

من هذه التعاريف نلاحظ:

-وجود علاقة تكوينية بين نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على مستوى المكونات والوظائف والأهداف.

-تكنولوجيا المعلومات ليست غاية في حد ذاتها إنما هي وسائل تستخدمها نظم المعلومات ضمن إطار متكامل ومتربط لدعم الإدارة والأعمال.

## 2-المزايا المترتبة على تطبيق تكنولوجيا المعلومات:

يترتب على استخدام تكنولوجيا المعلومات العديد من المزايا لكل من الأفراد والإدارات والمؤسسات بشكل عام، ومن بين تلك المزايا:

- رفع مستوى الأداء.
- زيادة قيمة المؤسسة: من خلال خلق القيمة المضافة للمؤسسة.
- فعالية اتخاذ القرارات.
- تنمية العمل وفق نظم واضحة وطرق محددة.
- إعادة هندسة الكمبيوتر.
- تنمية السلوك الايجابي للأفراد بالمؤسسة

## 3-مكونات تكنولوجيا المعلومات:

تتكون تكنولوجيا المعلومات من أجهزة مادية، وبرمجيات، ووسائل الاتصالات كمايلي:

**3-1-الأجهزة المادية أو الآلية:** وهي الآلات والأجهزة والمعدات التي تقوم بتشغيل ومعالجة البيانات والإجراءات المادية أو الآلية تستخدم لتؤدي وظائف إعداد البيانات والتخزين وتقديم المخرجات وعرض النتائج<sup>(13)</sup> ويمكن تحليل الحاسوب إلى ثلاث عمليات رئيسية هي<sup>(14)</sup>:

- استلام البيانات والتعليمات و تخزينها (المدخلات).
- معالجة البيانات اعتمادا على التعليمات (العمليات).
- إعطاء نتائج معالجة البيانات (المخرجات).

## 3-2-الإجراءات الغير مادية المتعلقة بالبرامج والتشغيل:

يصف هذا المصطلح برامج التعليمات واللغات والإجراءات الروتينية التي تجعل من الممكن للفرد استخدام الحاسب وعموما فهي مجموعة التعليمات معدة تتحكم في عمليات الحاسب لأغراض التشغيل والعمليات الحسابية وتكتب البرامج بلغات خاصة يطلق عليها اسم لغات البرمجة<sup>(15)</sup>.

**3-3-الاتصالات:** يشير مفهوم الاتصالات في مجال نظم المعلومات إلى عملية نقل البيانات والمعلومات من مكان إلى آخر<sup>(16)</sup>.

كما تستخدم الاتصالات غالباً لكي تعبر عن الأساليب المستخدمة في إرسال البيانات والمعلومات واستلامها، أي نقلها من مسافات بعيدة بمساعدة وسائل الاتصال والنظم الحاسوبية من معدات وبرمجيات وإجراءات وقواعد لهذا النوع من التبادل للبيانات والمعلومات<sup>(17)</sup>.

وقد خدمت شبكة الاتصال الإدارات في الاستخدام الأمثل لنظم المعلومات وفي رفع كفاءة تشغيل الحاسبات ودعم اتخاذ القرارات وذلك من خلال كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات وقواعد البيانات<sup>(18)</sup>.

### ثالثاً. علاقة إدارة التغيير بتكنولوجيا المعلومات:

#### 1- إدارة التغيير لنظم المعلومات:

تمارس نظم المعلومات عملها في بيئة متغيرة، وبعد تشغيل هذه النظم لابد من مراقبة أدائها لتحديد فيما إذا كانت تعمل كما هو مخطط أم لا، وإذا كانت هناك حاجة لإجراء أي تعديل للتكيف مع تغير الاحتياجات المعلوماتية.

هناك عاملين رئيسيين لإدارة التغيير هما لجنة مراجعة الأداء التي تستطيع اتخاذ القرارات الإدارية حول تعديلات النظام، والتوثيق الأساسي الذي يمكن العودة إليه لتحديد مدى وتأثير التعديل المقترح، والتعديل يمكن أن يقسم إلى صنفين، التغيير وهو تعديل النظام الذي يتطلب اتخاذ قرار من قبل لجنة مراجعة الأداء، والإدانة وهي تعديل النظام التي لا تتطلب اتخاذ قرار من قبل لجنة مراجعة الأداء.

هناك عدد من الخطوات يمكن اعتمادها من قبل محلل النظم ومنها<sup>(19)</sup>:

- تقييم جميع تعديلات النظام.
- تحديد فيما إذا كان التعديل تغييراً، فيتم تقديمه إلى لجنة مراجعة الأداء لاتخاذ قرار بشأنه.
- يتوجب على محلل النظم تقديم ملخص عن جميع تعديلات الإدانة.

#### 2- المؤسسات وإدارة التغيير في تكنولوجيا المعلومات:

مساحة التغيير الواسعة في نظم المعلومات بما تحتويه من أجهزة أو برمجيات شكلت ضغطاً لتقديم نظم معلومات إدارية فعالة تضمن احتياجات الأفراد والمجموعات والإدارة العليا، كما أكدت على العلاقات التبادلية بين المؤسسات ونظم المعلومات، وزادت من تلازمها مع رسالة المؤسسة<sup>(20)</sup>.

فالحاسب الإلكتروني يعد أداة للتغيير والتطوير، واستخدامه في مؤسسة ما يتطلب إعادة النظر في الأساليب والقواعد المتبعة ووضع ضوابط قواعد جديدة تضمن الاستخدام الكفء والأمثل للطاقات المتاحة<sup>(21)</sup>.



إن التغيير في مؤسسة لابد أن يؤثر ويتأثر بالتكنولوجيا السائدة لذا لابد للمؤسسة أن تأخذ أثر العوامل المختلفة على التغييرات المحتملة فيها.

توفر تكنولوجيا المعلومات أساليب جديدة لتنظيم العمل، وإذا لم تقف المؤسسات على تلك الأساليب الجديدة ستتفوق عليها المؤسسات التي لم تلم بالتكنولوجيا الجديدة لذلك فإنه ينبغي على المديرين متابعة التغييرات التي تطرأ على تكنولوجيا المعلومات.

### 3- المقاومة التنظيمية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات:

التغيير الواسع في نظم المعلومات بما تحتويه من أجهزه أو برمجيات شكلت ضغطاً لتقديم نظم معلومات إدارية فعالة تضمن احتياجات الأفراد والمجموعات والإدارة العليا<sup>(22)</sup> فإدخال نظم معلومات جديدة قد يحمل في طياته تأثيراً كبيراً على الأفراد من جهة وعلى المؤسسة من جهة أخرى، ويظهر ذلك من خلال التعارض مع المصالح الفردية وحتى الجماعية، وهذا يسبب مقاومة الأفراد لإدخال نظام جديد.

من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى مقاومة التغيير وبالتالي إدخال نظام معلومات جديد مايلي:

- يؤدي تطبيق نظم المعلومات إلى التأثير على الوظائف والمهام والأفراد والهيكل التنظيمي وبالتالي فإنه يمكن إحداث تغيير في تلك العناصر من خلال التغيير في نظم المعلومات<sup>(23)</sup> كأن يستغنى عن بعض الوظائف أو قد يؤدي إلى تغيير الصلاحيات والمسؤوليات في المؤسسة كما أن الفرد بطبيعته يرفض التغيير.

- في أغلب الأحيان لا يكون الفرد قادر على استخدام نظام المعلومات الجديد بشكل جيد لقناعته المطلقة بأنه لن يحقق له متطلباته.

- عادة ما يواجه مصممو النظم عند تطبيق النظم صعوبات لم تكن في حساباتهم وذلك نتيجة لضرورة إحداث تغييرات تنظيمية مرتبطة بتطبيق النظام

- في أغلب الأحيان ينتقي التعامل الصحيح بين الأفراد، ويظهر ذلك بشكل واضح عند تنفيذ النظام وهذا نتيجة طبيعية لأنهم يختلفون في مسؤولياتهم وطبائعهم ومصالحهم.

- تتطلب تكنولوجيا المعلومات معرفة فنية بالنسبة للنظام الجديد، ونتيجة لهذا فإن المديرين يشعرون بخطر الاستغناء عن العاملين إن لم يكونوا قادرين على استيعاب المتطلبات الجديدة، إن تنامي هذا الشعور يعتبر من الأسباب الكامنة وراء مقاومتهم التغيير وإشاعة جو من الشك في فوائد النظام الجديد، ويرجع تبني المؤسسات للنظم إما إلى احتياجات ظروف بيئية خارجية أو إلى عناصر تنظيمية داخلية، ومن ثم فإن تأثير تلك النظم يعتمد على المتغيرات التنظيمية والقرارات التي تتخذ أثناء فترة تبني وتطبيق النظم، ويترتب تدفق المعلومات المرتردة على أثر القرارات التي تتخذ أثناء تلك الفترة إلى البيئة الخارجية والداخلية والى خلق قوى لمقاومة التغيير.

كما أكدت تجارب الكثير من الباحثين على ضرورة مشاركة الإدارة بشقيها الوسطى والعلوية في جميع مراحل إدخال النظام الجديد، وبدون ذلك يكون من الصعب على محلل ومصمم النظام الجديد النجاح في إخراج نظام للمعلومات كفؤ وفعال يخدم أهداف المؤسسة، إن عملية المشاركة هذه لها فائدة كبرى في احتواء مقاومة التغيير في هذا الوسط الإداري الهام<sup>(24)</sup>.  
ومن هنا يتضح بجلاء ضرورة الاهتمام بمواقف واتجاهات الأفراد اتجاه التغيير الذي تمارسه المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها ونموها وتطور أنشطتها<sup>(25)</sup>.

### ثالثاً. الدراسة الميدانية:

#### 1- تصميم الاستبيان:

ويتم تحديد الاستبيان الموجه العمال وفق المراحل التالية:

#### 1-1- تحديد المجتمع الأصلي للدراسة:

أجريت الدراسة في مؤسسة نفضال فرع GPL بسكيدة الذي يشغل 120 عامل، واقتصرت الدراسة على فئتين تتمثل في فئة الإطارات وفئة أعوان التحكم على اعتبار أنهم المعنيون باستخدام هذه التكنولوجيات.

#### 1-2- تحديد حجم العينة:

أخذنا عينة من مؤسسة نفضال تقدر بـ 24 عاملاً بنسبة 20 % وتضم الإطارات وأعوان التحكم، وبالنظر إلى كبر حجم المجتمع نسبياً تم اعتماد أسلوب العينات، ونظراً لاحتواء المجتمع على فئات مهنية وبإعداد مختلفة كان لا بد من مراعاة عند اختيار مفردات العينة أن تكون شاملة لكافة الفئات لضمان أن تكون العينة ممثلة تمثيلاً جيداً لمجتمع الدراسة، كما تم سحب مفردات العينة بطريقة عشوائية بسيطة على أساس إعطاء فرص متكافئة لكل أفراد المجتمع الأصلي وتوزع مفردات العينة حسب النسبة التالية:

$$24/120=20\%$$

وتجدر الإشارة إلى أن عدد الاستمارات الموزعة على العمال كان 24 استمارة وتم استرجاعها كلها.

#### 2- تحليل بيانات الاستبيان:

ويتم من خلال تحليل بيانات الاستبيان الموجه للعمال.

#### -تحليل خصائص العينة من حيث متغير السن:

اعتمدنا في تحليل خصائص عينة البحث من حيث متغير السن على تكوين أربع فئات عمرية كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (1): فئات عمر أفراد العينة.

المجموع	فئات السن	30-18	40-31	50-41	فوق 51 فما
24	التكرار	03	11	10	-
100	النسبة المئوية	12.50	45.84	41.66	-

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على البيانات المجمعة بالاستمارة.

نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال تنحصر في فئة العمر من 31-40 سنة حيث بلغت نسبتهم 45.84% ويعدد يقدر بـ 11 عاملا، تليها مباشرة فئة العمر من 41-50 سنة بنسبة 41.66% ويعدد يقدر بـ 10 عمال، بينما بلغت فئة العمر من 18-30 سنة نسبة 12.50% ويعدد يقدر بـ 3 عمال، في حين لا نجد فئة العمر من 51 فما فوق سنة.

-تحليل خصائص العينة من حيث متغير الخبرة المهنية:

تم تحليل خصائص العينة من حيث متغير الخبرة المهنية على تشكيل خمس فئات للخبرة المهنية كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (2): الخبرة المهنية لأفراد العينة.

المجموع	ليس له خبرة	من 1 إلى 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	فوق 21 سنة فما
24	التكرار	06	05	09	04
100	النسبة المئوية	25	20.84	37.50	16.66

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على البيانات المجمعة بالاستمارة.

يوضح الجدول أعلاه ارتفاع مستوى الخبرة لدى العاملين في عينة البحث بشكل ملحوظ حيث بلغ عدد العاملين الذين تتجاوز مدة عملهم من 11 إلى 20 سنة 09 عمال أي ما يعادل 37.50% كما بلغ عدد العاملين المنحصر من 1 إلى 5

سنوات نسبة 25 % وبعده يقدر بـ 06 عمال، في حين بلغ عدد العاملين المنحصرين من 6 إلى 10 سنوات بـ 05 عمال حيث قدرت نسبتهم بـ 20.84 %، بينما قدرت نسبة من لديهم خبرة من 21 فما فوق بـ 16.66 % وبعده يقدر بـ 4 عمال، في حين لا توجد عينة من أفراد البحث من ليس لديه خبرة.

#### -تحليل خصائص العينة من حيث متغير المستوى التعليمي:

تم تحليل خصائص العينة من حيث متغير المستوى التعليمي على تكوين خمس فئات للمستوى التعليمي كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول (3): المستوى التعليمي لأفراد العينة.

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	مستوى ليس له	المستوى التعليمي
24	14	06	04	1	1	التكرار
100	58.33	25	16.67	1	1	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على البيانات المجمعة بالاستمارة.

نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال تنحصر في فئة المستوى الجامعي بنسبة 58.33 % وبعده يقدر بـ 14 عاملا ، تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 25% وبعده يقدر بـ 06 عمال في حين نجد أن نسبة الذين لديهم المستوى المتوسط تقدر بـ 16.67% وبعده يقدر بـ 04 عمال، بينما لا نجد عمال بمستوى ابتدائي وبدون مستوى.

السؤال 1: هل تستخدم الانترنت وشبكات المعلومات (تكنولوجيا المعلومات)؟

الجدول (4): استخدام الانترنت وشبكات المعلومات (تكنولوجيا المعلومات).

المجموع	لا	نعم	الجواب
24	06	18	التكرار
100	25	75	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على البيانات المجمعة بالاستمارة.

أجمعت أغلبية أفراد العينة بنسبة 75 % وبعده يقدر بـ 18 عاملا على أنهم يستعملون الانترنت وشبكات المعلومات وهذا راجع إلى المستوى التعليمي لأفراد العينة ويؤكد ذلك السؤال رقم 4، فيما ترى الأقلية بنسبة 25% وبعده يقدر بـ 06 عمال أنها لا تستعمل الانترنت وشبكات المعلومات.

السؤال 2: إذا كانت الإجابة بنعم هل تستخدمها في؟

الجدول (5): مجال استخدام الانترنت وشبكات المعلومات.

الجواب	أداء العمل	جمع المعلومات	تنمية المعارف	المجموع
التكرار	13	06	11	30
النسبة المئوية	43.33	20	36.67	100

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على البيانات المجمعة بالاستمارة.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من أفراد العينة والتي تقدر بـ 43.33% أي ما يعادل 13 عاملا أنها تستخدم الانترنت وشبكات المعلومات في أداء العمل، بينما ترى نسبة 36.67% وبعده يقدر بـ 11 عاملا أنها تستخدم الانترنت وشبكات المعلومات في تنمية المعارف في حين ترى نسبة 20% وبعده يقدر بـ 06 عمال أنها تستخدم الانترنت وشبكات المعلومات في جمع المعلومات.

السؤال 3: هل تلجأ المؤسسة للتغيير في تكنولوجيا المعلومات ؟

الجدول (6): التغيير في تكنولوجيا المعلومات.

الجواب	نعم	لا	المجموع
التكرار	21	03	24
النسبة المئوية	87.50	12.50	100

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على البيانات المجمعة بالاستمارة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 87.50% من المستجوبين وبعده يقدر بـ 21 عاملا صرحوا بأن المؤسسة تلجأ للتغيير في تكنولوجيا المعلومات بينما ترى نسبة 12.50% وبعده يقدر بـ 03 عمال أن المؤسسة لا تلجأ للتغيير في تكنولوجيا المعلومات.

السؤال 4: هل توفر لك هذه التكنولوجيا ؟

الجدول (7): مزايا استخدام التكنولوجيا.

النسبة المئوية	التكرار	الجواب
20.40	10	السرعة
12.24	06	العمل في شكل جماعي
14.28	07	الكفاءة والفعالية
16.32	08	الدقة
22.45	11	توفير نظام اتصال فعال
10.20	05	تزويد المؤسسة بخدمات جديدة
04.08	02	فوائد أخرى
100	49	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على البيانات المجمعة بالاستمارة.

فيما يخص مزايا استخدام تكنولوجيا المعلومات:

- نسبة 22.45% من أفراد العينة وهي أكبر نسبة يرون أن مزايا استخدام تكنولوجيا المعلومات هي توفير نظام اتصال فعال وهو ما يعادل 11 عاملا .
- نسبة 20.40% وبعده يقدر بـ 10 عمال يرون أن مزايا استخدام تكنولوجيا المعلومات هي توفير السرعة في جمع ومعالجة المعلومات.
- نسبة 16.32% وبعده يقدر بـ 08 عمال يرون أن مزايا استخدام تكنولوجيا المعلومات هي توفير الدقة في المعلومات.
- نسبة 14.28% وبعده يقدر بـ 07 عمال يرون أن مزايا استخدام تكنولوجيا المعلومات هي توفير الكفاءة والفعالية.
- نسبة 12.24% وبعده يقدر بـ 06 عمال يرون أن مزايا استخدام تكنولوجيا المعلومات هي العمل في شكل جماعي.
- نسبة 10.20% وبعده يقدر بـ 05 عمال أن مزايا استخدام تكنولوجيا المعلومات هي تزويد المؤسسة بخدمات جديدة.

وتمحورت الإجابات المتعلقة بفوائد أخرى حول وصول المعلومات في الوقت المناسب وقدرت نسبتهم بـ 04.08% وهو ما يعادل 02 عامل.

السؤال 5: ما درجة اهتمام المؤسسة بالتغيير في تكنولوجيا المعلومات؟

الجدول (8): درجة اهتمام المؤسسة بالتغيير في تكنولوجيا المعلومات.

الجواب	مهمة جدا	مهمة	متوسطة الاهتمام	غير مهمة	المجموع
التكرار	05	14	04	02	25
النسبة المئوية	20	56	16	8	100

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على البيانات المجمعّة بالاستمارة.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من أفراد العينة والتي تقدر بـ 56% أي ما يعادل 14 عاملا ترى أن المؤسسة مهتمة بالتغيير في تكنولوجيا المعلومات ، بينما ترى نسبة 20% ويعدّد يقدر بـ 05 عاملا أن المؤسسة مهتمة جدا بالتغيير في تكنولوجيا المعلومات وترى نسبة 16% ويعدّد يقدر بـ 04 عمال أن المؤسسة متوسطة الاهتمام بالتغيير في تكنولوجيا المعلومات، في حين ترى نسبة 8% ويعدّد يقدر بـ 02 عاملا أن المؤسسة غير مهتمة بالتغيير في تكنولوجيا المعلومات.

السؤال 6: إذا كانت الإجابة بنعم لماذا تلجأ المؤسسة للتغيير في تكنولوجيا المعلومات؟

الجدول (9): مجال التغيير في تكنولوجيا المعلومات.

الجواب	مواكبة المستجدات	تطوير شبكات الاتصال	التقليد	المجموع
التكرار	08	16	-	24
النسبة المئوية	33.33	66.67	-	100

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على البيانات المجمعّة بالاستمارة.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من أفراد العينة والتي تقدر بـ 66.67% ويعدّد يقدر بـ 16 عاملا أن المؤسسة تلجأ للتغيير في تكنولوجيا المعلومات من أجل تطوير شبكة الاتصالات للتنسيق بين مختلف المصالح والدوائر، بينما ترى نسبة

33.33% وبعده يقدر بـ 08 عمال أن المؤسسة تلجأ للتغيير في تكنولوجيا المعلومات من أجل مواكبة المستجدات، في حين لانجد من أفراد العينة من يرى أن المؤسسة تلجأ للتغيير في تكنولوجيا المعلومات من أجل التقليد، وهذا لأن المؤسسة تسعى من وراء ذلك إلى الوصول إلى هدف معين.

السؤال 7: هل تقاوم التغيير في تكنولوجيا المعلومات ؟

الجدول (10): مقاومة التغيير في تكنولوجيا المعلومات.

الجواب	تقاوم بشدة	تقاوم	تقاوم بدرجة ضعيفة	لا تقاوم	المجموع
التكرار	02	-	03	15	20
النسبة المئوية	10	-	15	75	100

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على البيانات المجمعة بالاستمارة.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من أفراد العينة والتي تقدر بـ 75% أي ما يعادل 15 عاملا لا تقاوم التغيير في تكنولوجيا المعلومات، بينما نسبة 15% وبعده يقدر بـ 3 عمال تقاوم التغيير في تكنولوجيا المعلومات بدرجة ضئيلة ، في حين نسبة 10% وبعده يقدر بـ 2 عامل تقاوم التغيير في تكنولوجيا المعلومات بشدة ، بينما لا توجد نسبة من أفراد العينة تقاوم التغيير في تكنولوجيا المعلومات بشكل نهائي نظرا لأهمية التكنولوجيا

إن سبب مقاومة العمال التغيير في تكنولوجيا المعلومات يرجع إلى وجود العمال لفترة طويلة بالمؤسسة مما يجعلهم يتعودون على التكنولوجيا المستخدمة وبالتالي من الصعب عليهم تغيير الخبرة التي اكتسبوها.

السؤال 8: ماهي أسباب مقاومة التغيير في تكنولوجيا المعلومات؟



الجدول (11): أسباب مقاومة التغيير في تكنولوجيا المعلومات.

الجواب	عليهم إمكانية الاستغناء صلاحياتهم التغيير في	لا يجب التغيير العامل بطبيعته	لا يحقق له متطلباته قناعة أن التغيير العامل على	أسباب أخرى	المجموع
التكرار	08	11	05	04	31
النسبة المئوية	25.80	35.5	16.13	9.67	100

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على البيانات المجمعَة بالاستمارة.

أجابت أغلبية أفراد العينة أنه من أسباب مقاومة التغيير في تكنولوجيا المعلومات التغيير في صلاحياتهم ومسؤولياتهم حيث قدرت نسبتهم بـ 35.5% وبعدها يقدر بـ 11 عاملا، فيما ترى نسبة 25.80% وبعدها يقدر بـ 08 عمال أنه من أسباب مقاومة التغيير في تكنولوجيا المعلومات هي إمكانية الاستغناء عنهم كأفراد ينتمون للمؤسسة، بينما ترى الأقلية بنسبة 16.13% وبعدها يقدر بـ 5 عمال أنه من أسباب مقاومة التغيير في تكنولوجيا المعلومات هي أن العامل بطبيعته لا يحب التغيير، تليها نسبة 12.90% من أفراد العينة والتي ترى أن العامل على قناعة أن التغيير لا يحقق له متطلباته وعددها يقدر بـ 4 عمال.

السؤال 9: إن رفض التغيير من طرف المؤسسة يؤدي إلى؟

الجدول (12): عواقب رفض التغيير في تكنولوجيا المعلومات.

الجواب	معاقتهم	تحويل التغيير أساليب استخدام تحويل رفض	عواقب أخرى	المجموع
التكرار	3	17	4	24
النسبة المئوية	12.50	70.84	16.66	100

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على البيانات المجمعَة بالاستمارة.

وعن عواقب رفض التغيير في تكنولوجيا المعلومات لاحظنا في الجدول أعلاه أن 70.84% وبعدها يقدر بـ 17 عاملا ترى أن من أساليب الحد من رفض التغيير في تكنولوجيا المعلومات هي استخدام أساليب تحويل دون ذلك بينما ترى نسبة

12.50% ويعدد يقدر بـ3 عمال من أفراد العينة أن من أساليب رفض التغيير في تكنولوجيا المعلومات هي معاقبة العمال وتمحورت الإجابات المتعلقة بعواقب أخرى حول الضغط على المرؤوسين لقبول التغيير، وقدرت نسبتهم بـ16.66% وهو ما يعادل 04 عمال.

السؤال 10: ما هي الأساليب التي تستخدمها المؤسسة للحد من مقاومة التغيير؟

الجدول (13): أساليب الحد من رفض التغيير.

الجموع	أخرى أساليب	إقناع	تشخيص عوامل التغيير	مشاركة العمال	التكرار
24	02	12	03	07	
100	08.34	50	12.5	29.16	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على البيانات المجمعة بالاستمارة.

الملاحظ في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 50% ويعدد يقدر بـ12 عاملاً أنه من الأساليب التي تستخدمها المؤسسة للحد من رفض التغيير إقناع العمال بفوائد التغيير عليهم وعلى المؤسسة، بينما ترى نسبة 29.16% ويعدد يقدر بـ07 عمال أن مشاركة العمال في التغيير يحد من رفضه، في حين ترى نسبة 12.5% ويعدد يقدر بـ03 عمال أنه من الضروري تشخيص عوامل التغيير للوقوف على الأسباب الحقيقية لرفضه.

وتمحورت الإجابات المتعلقة بأساليب أخرى حول تشجيعهم وتحفيزهم لقبول التغيير وقدرت نسبتهم بـ08.34% وهو ما يعادل 02 عامل.

السؤال 11: عند مشاركتك في التغيير في تكنولوجيا المعلومات هل تشعر بالرضا؟

الجدول (14): الرضا عن المشاركة في التغيير.

الجموع	لا	نعم	الجواب
24	-	24	التكرار
100	-	100	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على البيانات المجمعة بالاستمارة.

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 100% من أفراد العينة أي ما يعادل 24 عاملاً أكدوا على أن مشاركتهم في التغيير في تكنولوجيا المعلومات يشعروهم بالرضا، بينما لا توجد نسبة من أفراد العينة ترى أن مشاركتهم في التغيير في تكنولوجيا المعلومات لا يشعروهم بالرضا .

**السؤال 12:** هل تواجه صعوبة في استخدام تكنولوجيا المعلومات؟

الجدول (15): صعوبة استخدام تكنولوجيا المعلومات.

الجواب	نعم	لا	المجموع
التكرار	08	16	24
النسبة المئوية	33.33	66.67	100

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على البيانات المجمعة بالاستمارة.

الملاحظ أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 33.33% وبعدهم يقدر بـ 08 عمال أنهم يواجهون صعوبة في استخدام تكنولوجيا المعلومات، في حين ترى الأقلية المتبقية من أفراد العينة بنسبة 66.67% وبعدهم يقدر بـ 16 عاملاً أنهم لا يواجهون صعوبة في استخدام تكنولوجيا المعلومات.

**السؤال 13:** إذ كانت الإجابة بنعم هل تلقيت تكويناً حول استخدام هذه التكنولوجيات؟

الجدول (16): تكوين حول استخدام تكنولوجيا المعلومات.

الجواب	نعم	لا	المجموع
التكرار	10	14	24
النسبة المئوية	41.67	58.33	100

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على البيانات المجمعة بالاستمارة.

أجابت أغلبية أفراد العينة بنسبة 58.33% وهو ما يعادل 14 عاملاً أنهم لم يتلقوا تكويناً حول استخدام تكنولوجيا المعلومات، في حين أجابت الأقلية من أفراد العينة بنسبة 41.67% وهو ما يعادل 10 عمال أنهم تلقوا تكويناً حول استخدام تكنولوجيا المعلومات.

السؤال 14: ماهي اقتراحاتك حول فعالية التغيير في تكنولوجيا المعلومات ؟

الجدول (17): الاقتراحات الخاصة بفعالية التغيير في تكنولوجيا المعلومات.

النسبة المئوية	التكرار	الجواب
29.41	05	تطوير الوسائل والتجهيزات
17.64	03	اطلاع العمال بالتغييرات الجديدة وإدماجهم كعناصر فعالة
5.89	01	الاستمرار في التغيير
35.29	06	توفير دورات تدريبية للعمال
11.77	02	تحفيز العمال على التغيير
100	17	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على البيانات المجمعة بالاستمارة.

فيما يخص الاقتراحات الخاصة بفعالية التغيير في تكنولوجيا المعلومات فإن:

- نسبة 35.29% من أفراد العينة يقترحون توفير دورات تدريبية للعمال وهو ما يعادل 06 عمال .
- نسبة 29.41% ويعدد يقدر بـ05 عمال يقترحون تطوير الوسائل والتجهيزات داخل وخارج المؤسسة.
- نسبة 17.64% ويعدد يقدر بـ03 عمال يقترحون اطلاع العمال بالتغييرات الجديدة وإدماجهم كعناصر فعالة.
- نسبة 11.77% ويعدد يقدر بـ02 عمال يقترحون تحفيز العمال على التغيير .
- نسبة 5.89% ويعدد يقدر بـ01 عامل يقترحون الاستمرار في التغيير .

## نتائج الدراسة:

ساهم التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى إحداث تغيرات جوهرية في مضمون الأنشطة التنظيمية وأساليب انجازها ونوعية المهارات التي يجب أن يكتسبها العاملون وأنماط الاستجابة الإدارية المطلوبة للتعامل الفعال مع تلك المتغيرات، وان ردود أفعال من يتأثرون بالتغيير قد تتميز بالمقاومة، وتقييد المساهمات ويتطلب ذلك مجهودا من المؤسسات والمديرين في تخطيط عملية التغيير وإقناع العاملين به.

وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

1- يساهم التغيير في تكنولوجيا المعلومات بدرجة كبيرة في تطوير استخداماتها بمؤسسة نفضال فرع GPL، إذ يتم على مستوى المؤسسة استخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء العمل، وتنمية المعارف والتكنولوجيا المستخدمة توفر للعمال بالدرجة الأولى نظام اتصال فعال، كما توفر لهم السرعة في تبادل المعلومات، وتطوير شبكات الاتصال، وهذا ما يؤكد الفرضية الأولى، حيث أن:

-43.33% من أفراد العينة يرون أن مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات هو أداء العمل.

-22.45% من أفراد العينة يرون أن مزايا استخدام تكنولوجيا المعلومات هي توفير نظام اتصال فعال.

-66.67% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تلجأ للتغيير في تكنولوجيا المعلومات من أجل تطوير شبكات الاتصال.

2- يتمثل تأثير العوامل السلوكية للفرد في مقاومة التغيير في تكنولوجيا المعلومات بمؤسسة نفضال فرع GPL، إذ أن نسبة ضعيفة من عمال المؤسسة يرفضون التغيير لأسباب نفسية كإمكانية الاستغناء عنهم وتعويضهم بالتكنولوجيا، فالعمال الذين التحقوا بالمؤسسة لفترة طويلة يجدون صعوبة في مواكبة التغيرات في تكنولوجيا المعلومات هذا ما يؤكد الفرضية الثانية، حيث أن:

-15% من أفراد العينة يقاومون التغيير بدرجة ضعيفة.

-35.5% من أفراد العينة يرون أن من أسباب مقاومة التغيير في تكنولوجيا المعلومات يشمل التغيير في صلاحياتهم ومسؤولياتهم.

3- تساهم مشاركة الأفراد في التغيير في تكنولوجيا المعلومات بدرجة كبيرة من الحد من مقاومة التغيير بمؤسسة نفضال فرع GPL، فمن الضروري مشاركة العمال في التغيير في تكنولوجيا المعلومات لأن ذلك يشعرهم بأهميتهم ومكانتهم وبالتالي الرضا وقبول التغيير والحد منه وهو ما يؤكد الفرضية الثالثة، حيث أن:

-50% من أفراد العينة يرون أنه من الأساليب التي تستخدمها المؤسسة للحد من مقاومة التغيير هو إقناع العمال بفوائد التغيير.

-100% من أفراد العينة يرون أن مشاركة العمال في التغيير يشعر العاملين بالرضا.

4- يوجد نقص في التكوين فيما يخص استخدام تكنولوجيا المعلومات مما جعل العمال يعانون من صعوبة في استخدام هذه التكنولوجيات.

#### توصيات الدراسة :

انطلاقاً من هذه النتائج يمكننا وضع مجموعة من الاقتراحات التي من الممكن أن تساهم في الرفع من فعالية التغيير في تكنولوجيا المعلومات:

- 1- تعزيز عملية تطوير تكنولوجيا المعلومات لما له من أهمية في توفير نظام اتصال فعال.
- 2- العمل على إشراك العمال في عملية تطوير وتغيير تكنولوجيا المعلومات لما له من أهمية في قبول التغيير ومسايرته وتفادي جميع السلبيات.
- 3- ضرورة تكوين العمال على استخدام تكنولوجيا المعلومات للحد من صعوبات استخدامها.
- 4- الاستمرار في التغيير في تكنولوجيا المعلومات لمواكبة المستجدات دون انقطاع.
- 5- تطوير الوسائل والتجهيزات المستخدمة في تكنولوجيا المعلومات.

## الهوامش :

- (1) محي الدين الأزهرى: الإدارة ودور المديرين أساسيات وسلوكيات، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 1993، ص108.
- (2) زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن 2006، ص160.
- (3) حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2004، ص15.
- (4) زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص21.
- (5) وائل عبيد: استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمة العربية، التحول من المجتمع التقليدي إلى مجتمع المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سوريا، ص6.
- (6) زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص- ص35 36.
- (7) ألان وليمز، سالي وودوارد، بول دويسون، ترجمة إبراهيم علي إبراهيم سرور: إدارة التغيير بنجاح استخدام النظرية والخبرة في تنفيذ التغيير، دار المريخ للنشر، الرياض، ص23.
- (8) زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص- ص45 46.
- (9) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: نظم المعلومات الإدارية، مدخل إداري وظيفي، جامعة المنصورة ص156.
- (10) محفوظ جودة، حسن الزغبى، ياسر المنصور: منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، الطبعة الأولى دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص272.
- (11) محمد بن الحلیم صابر: نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، 2007، ص88.
- (12) محمد أحمد حسان: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص16.
- (13) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : مرجع سابق، ص222.
- (14) سليم الحسنية: نظم المعلومات الإدارية نما إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، الطبعة الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص104.
- (15) نفس المرجع: ص119.
- (16) أحمد فوزي ملوخية: نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2006، ص225.
- (17) سليم الحسنية: مرجع سابق، ص141.

- (18) عثمان الكيلاني، هلال البياتي، علاء السالمي: المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص33.
- (19) عماد عبد الوهاب الصباغ : الحاسوب في إدارة الأعمال أنظمة- تطبيقات- إدارة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص397.
- (20) فايز جمعة صالح النجار: نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2007، ص70.
- (21) عثمان الكيلاني، هلال البياتي، علاء السالمي: مرجع سابق، ص270.
- (22) فايز جمعة صالح النجار: مرجع سابق، ص70.
- (23) أحمد فوزي ملوخية: مرجع سابق، ص136.
- (24) عثمان الكيلاني، هلال البياتي، علاء السالمي: مرجع سابق، ص275.
- (25) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص336.



## الملاحق

جامعة 20 أوت 55 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

## استبيان حول واقع التغيير في تكنولوجيا المعلومات

تهدف هذه الاستمارة إلى تجميع معلومات حول ردود فعل العمال فيما يخص التغيير في تكنولوجيا المعلومات، وسوف تساعدنا هذه المعلومات في الوقوف على نقاط القوة والضعف في مجال إدارة التغيير وتكنولوجيا المعلومات على مستوى المؤسسة بهدف تقديم بعض الاقتراحات التي تساهم في تقوية جوانب الضعف وتدعيم جوانب القوة، لغرض علمي ضمن دراسة ميدانية تدعم البحث العلمي المتعلق ب: إدارة التغيير وتكنولوجيا المعلومات.

لذلك نلتزم بالتعاونكم لملئ هذا الاستبيان بعناية وصدق واهتمام وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة وملئ الفراغات التي تقتضي الملئ.

كم تبلغ من السن :.....

المستوى التعليمي :.....

الخبرة المهنية :.....

1. هل تستخدم الانترنت وشبكات المعلومات (تكنولوجيا المعلومات)؟

نعم ( ) لا ( )

2. إذا كانت الإجابة بنعم هل تستخدمها في:

أداء العمل ( ) جمع المعلومات ( ) لتنمية المعارف ( )

3. هل تلجأ المؤسسة للتغيير في تكنولوجيا المعلومات؟ نعم ( ) لا ( )

4. هل توفر لك هذه التكنولوجيا؟

السرعة ( ) العمل في شكل جماعي ( ) الكفاءة والفعالية ( ) الدقة ( )

توفير نظام اتصال فعال ( ) تزويد المؤسسة بخدمات جديدة ( )

فوائد أخرى.....

5. ما درجة اهتمام المؤسسة بالتغيير في تكنولوجيا المعلومات؟

مهمة جدا ( ) مهمة ( ) متوسطة الاهتمام ( ) غير مهمة ( )

6. إذا كانت الإجابة بنعم لماذا تلجأ المؤسسة للتغيير في تكنولوجيا المعلومات؟

مواكبة المستجدات ( ) تطوير شبكات الاتصال ( ) التقليد ( )

7. هل تقاوم (ترفض) التغيير في تكنولوجيا المعلومات؟  
 تقاوم بشدة ( ) تقاوم ( ) تقاوم بدرجة ضعيفة ( ) لا تقاوم ( ).
8. ماهي أسباب مقاومة العمال للتغيير في تكنولوجيا المعلومات؟  
 إمكانية الاستغناء عنهم ( ) التغيير في صلاحياتهم ومسئولياتهم ( ) العامل بطبيعته لا يحب التغيير ( )  
 العامل على قناعة أن التغيير لا يحقق له متطلباته ( )  
 أسباب أخرى.....
9. إن رفض التغيير من طرف المؤسسة يؤدي إلى؟  
 معاقبتهم ( ) استخدام أساليب تحول دون رفض التغيير ( ) عواقب أخرى ( )
10. ماهي الأساليب التي تستخدمها المؤسسة للحد من مقاومة التغيير؟  
 مشاركة العمال في التغيير في تكنولوجيا المعلومات ( ) تشخيص عوامل التغيير ( ) إقناع العمال بفوائد التغيير عليهم وعلى المؤسسة ( )  
 أساليب أخرى.....
11. عند مشاركتك في التغيير في تكنولوجيا المعلومات هل تشعر بالرضا؟ نعم ( ) لا ( ).
12. هل تواجه صعوبة في استخدام التقنيات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات؟ نعم ( ) لا ( ).
13. إذا كانت الإجابة بنعم هل تلقيت تكويناً حول استخدام هذه التكنولوجيات؟ نعم ( ) لا ( ).
14. ماهي اقتراحاتك حول فعالية التغيير في تكنولوجيا المعلومات؟  
 .....