

أثر مقاومة التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي في الجزائر:
دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد «CNR»

**The impact of resistance to organizational change on the
success of digital transformation in Algeria
Case study of the National Pension Fund «CNR»**

تاريخ الاستلام : 2023-03-07 تاريخ قبول النشر: 2023-06-26

أوصالح، نوال*، مركز البحث في الاقتصاد المطبق من اجل التنمية، الجزائر،
oussalah.nawel@gmail.com

Abstract:

The success and continuity of organizations depends on their ability to adapt continuously to changes in their environment. The process of adapting to these environmental changes requires bringing about the appropriate organizational change, whether it is a change in the technology used, in the organizational structures, in the behavior of individuals, or in the objectives and policies. It is natural that the process of organizational change, whatever its size and level, in the institutions raises the attitudes and reactions of its employees, these attitudes that would be a catalyst and motivation for the change process or an obstacle that stands in the way of change. This article aims to study the process of the phenomenon of resistance to change within one of the social security institutions, namely the National Pension Fund, which sought to change its

* - المؤلف المراسل

method of work from a paper system to a networked electronic system. For this purpose, a search was conducted at the level of the National Pension Fund agencies.

Keywords: digital transformation, resistance to organizational change, accompanying change.

JEL Classification Codes : O31, O32, O33

ملخص:

إن نجاح المنظمات واستمرارها يتوقف على قدرتها على التأقلم وبشكل مستمر مع التغييرات في بيئتها وتتطلب عملية التأقلم مع هذه التغييرات البيئية إحداث التغيير التنظيمي الملائم سواء كان التغيير في التقنية المستخدمة أو في الهياكل التنظيمية أو في سلوكيات الأفراد أو في الأهداف والسياسات. ومن الطبيعي أن تثير عملية التغيير التنظيمي مهما كان حجمها ومستواها في المؤسسات مواقف وردود أفعال العاملين بها، هذه المواقف التي من شأنها أن تكون محفزاً ودافعاً لعملية التغيير أو معوقاً يقف في وجه التغيير. يهدف هذا المقال إلى دراسة عملية ظاهرة مقاومة التغيير داخل إحدى مؤسسات الضمان الاجتماعي الا وهي الصندوق الوطني للتقاعد التي سعت إلى تغيير طريقة عملها من النظام الورقي إلى نظام الكتروني شبكي. لهذا الغرض تم إجراء بحث على مستوى وكالات الصندوق الوطني للتقاعد.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، مقاومة التغيير التنظيمي، مراقبة التغيير.

تصنيف JEL: O31, O32, O33

1. مقدمة:

المؤسسة تتغير بتغير التكنولوجيا المحلية والعالمية وما تفرضه متطلبات العصر، وتحاول دائما أن تدخل تعديلات وتغيرات على تنظيمها وطريقة عملها. وتماشيا مع التطورات الحاصلة لا سيما في المجال التكنولوجي أولت الجزائر عناية بهذا الموضوع وفي قطاعات مختلفة، وذلك لمسيرة الركب الحضري والتقني الجديد من أجل التقدم والرقى بمستوى الخدمة التي توفرها للأفراد من خلال التوجه نحو الخدمات الإلكترونية مستخدمة في ذلك الوسائل الرقمية والتكنولوجية الجديدة. فقد قامت بإحداث نقله نوعية بمختلف مؤسساتها لا سيما تلك المهمة بتقديم الخدمات. ومن بين المؤسسات والقطاعات التي أحدثت عصرنة وتطوير في خدماتها نجد سلك العدالة، وكذلك الهيئات المحلية من دوائر وبلديات بحيث أصبحت سيرورة عملها إلكترونية. وتعتبر تجربة قطاع الضمان الاجتماعي بالجزائر في هذا المجال حقلا يسمح بدراسة سيرورة تطبيق هذا التحول الرقمي الذي شهدته عدة مؤسسات جزائرية.

وهذا ما سنحاول رؤيته في إحدى مؤسسات الضمان الاجتماعي ألا وهو الصندوق الوطني للتقاعد، الذي عرف عدة تغييرات تنظيمية منذ تأسيسه سنة 1985 خاصة من حيث طريقة العمل ومعالجة ملفات التقاعد، فمن المعالجة اليدوية والمركزية للملفات إلى استعمال الإعلام الآلي والتكنولوجي وإنشاء 51 وكالة عبر كل التراب الوطني، إلى آخر نظام معمول به حاليا وهو "STAR" الذي يتم بواسطته المعالجة الإلكترونية التامة لملف التقاعد أي من إيداعه على مستوى الوكالات إلى غاية الحصول على منحة أو معاش التقاعد. هذا النظام الذي يهدف إلى تحسين نوعية الأداء بالانتقال إلى إجراءات عصرية قائمة على المعالجات الآلية للمعلومات، التي بدورها تساعد على التخلص من عبء الأوراق والملفات، مع محاربة كل مظاهر الغش والاحتتيال من خلال تبني عملية

تسيير الملفات بطريقة آلية وشفافة؛ وكذا تحسين وتيرة معالجة ملفات التقاعد بتقليص مدتها التي كانت تفوت ثلاثة أشهر إلى شهر واحد على الأقل. بدأ العمل بهذا النظام سنة 2008 كمرحلة تجريبية؛ بحيث تم اتخاذ وكالة المدينة كوكالة نموذجية؛ ثم بدأ يشمل تطبيقه الولايات الأخرى تدريجياً؛ وفي كل مرحلة يتم إطلاقه في 10 ولايات، إلى أن تعمم تطبيقه سنة 2010 في جميع الوكالات. وقد تطلب العمل بهذا النظام إعادة تكوين العديد من العمال والإطارات؛ وكذلك تحديث وسائل العمل واستعمال التكنولوجيات الحديثة لا سيما في مجال المعلومات، بحيث تم ربط جميع الوكالات بشبكة معلوماتية لتسهيل سير المعلومة. ونظراً لأهمية هذا التغيير وانعكاساته على الصندوق الوطني للتقاعد؛ فإن التساؤل على تجربة تطبيقه يبدو مهماً، مما دفعنا إلى طرح التساؤل التالي:

ما مدى اهتمام مسؤولي الصندوق الوطني للتقاعد بمتابعة التغييرات الكبيرة والمختلفة، وكيفية قيادتها والتعامل مع تحدياتها العصرية المختلفة من أجل تنمية قدرات وإعادة التجديد في ظل متطلبات هذا العصر؟

ومن خلال هذا التساؤل العام نطرح السؤال التالي:

- كيف تلقى الفاعلون هذا التغيير؟ وهل الاستراتيجيات التي اتخذها المسؤولين في قيادتهم لعمليات التغيير أثر على مواقف الفاعلين منه؟ وللإجابة على هذا السؤال وضعنا الفرضية التالية:
- تختلف مواقف الفاعلين تجاه التغيير حسب نوعية الرهانات التي يتوقعونها منه وعليه فأسلوب التغيير المتبنى من طرف المسؤولين وآليات مرافقة التغيير من خلال عملية اتصال فعالة وتكوين العمال ومشاركتهم في برنامج التغيير تؤدي إلى التقليل من مقاومتهم له.

ولتحقيق أهداف هذه الورقة البحثية تم تقسيمها الى ثلاث محاور، خصصنا الاول منها للتعريف بالتحول الرقمي، ثم المحور الثاني تطرقنا فيه الى مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات من خلال التعريف بها وسبل التعامل معها. اما المحور الثالث فقد خصصناه للدراسة الميدانية.

2. التحول الرقمي بالمؤسسات:

أدت التطورات الحاصلة في مجال التقنيات الرقمية إلى ظهور مفاهيم حديثة من أهمها التحول الرقمي، الذي يشكل استجابة ومواكبة المنظمة لمتغيرات بيئتها، خاصة المؤسسات الخاصة التي تسعى للحفاظ على تنافسيتها وضمان استمراريتها، مقارنة بالمؤسسات العمومية التي لا يجد المواطن بديلا عنها، والتي رغم ذلك تبقى أمام ضرورة إجراء هذا التحول لأهميته (لعشب و بلحيمر، 2022).

حسب التعريف الخاص بإدارة التغيير فان التحول الرقمي يستخدم للتعبير أو لتفسير وجود تغيير استراتيجي إذ يعبر عن تغيير أو تعديل جوهري في كيفية أداء الأعمال تتم من خلاله المؤسسة بما يسمى إعادة اختراع نفسها أو التجديد بتغيير السياق التي تعمل فيه والذي يستوجب النظر في كيفية أداء العمليات ومفاتيح النجاح السابقة، أكثر من ذلك المؤسسة تغير من علاقاتها سواء مع الأطراف الداخلية أ والخارجية هذا التغيير يزيد من رشاقته ويكيفها مع السياق والبيئة التي تنشط فيها (نعموني، 2020).

وقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية «OECD» عام 2015 التحول الرقمي بأنه النتيجة لعملية تحويلية جلبتها المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، والتي جعلت التقنيات أرخص وأكثر دقة وموحدة على نطاق واسع، وأدت إلى تحسين العمليات التجارية، وتعزيز الابتكار في جميع قطاعات الاقتصاد.

وعليه يمكن القول بأن التحول الرقمي هو توجه المنظمات- على اختلاف قطاع انتمائها- نحو استخدام التقنيات الرقمية في عملياتها وابتكار نماذج أعمال جديدة تمكن المنظمة من الارتقاء بأدائه، خفض تكلفة أعمالها وزيادة القدرة التنافسية للمنظمات الخاصة مقارنة بالطريقة التقليدية، وتحقيق منظمات القطاع العام لمتطلبات المواطن ومجتمع الأعمال، بالنظر لما يحققه من مزايا للعاملين بها والمتعاملين معها. (لعشب و بلحيمر، 2022)

3. مقاومة التغيير التنظيمي وكيفية التعامل معها:

"من يقول تغيير، يقول مقاومة التغيير" (Bareil & Boffo, 2003) ، فالمقاومة الإنسانية للتغيير تعتبر أمراً طبيعياً وجزءاً لا يتجزأ من ديناميكية التغيير، وتلاقي هذه الظاهرة أهمية بالغة عند السعي لتجسيد التغيير على أرض الواقع (Ducreux, 2004)

وتعود جذور مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي إلى سنوات الخمسينات من القرن الماضي، في أحد مقالات كوتش وفرنش Coch et French بعنوان: التغلب على مقاومة التغيير، التي قدما فيها تفسيراً لهذا المفهوم بأنه عبارة عن تركيبة بين رد فعل فردي وذلك لشعور العامل بالتهميش والحرمان، ورد فعل جماعي ناتج عن القوى الصادرة من الجماعة. (Vas, 2000)

أما كيرت لوين Kurt Lewin الذي اهتم بديناميكية الجماعات في مداخلته الشهيرة حول تغيير العادات الغذائية، سلط الضوء على حقيقة أن مقاومة التغيير جاءت من ارتباط الناس بمعايير المجموعة. ويخلص بالتالي إلى أنه يجب علينا العمل على هذه المعايير للحصول على تغييرات جماعية. (Vas, 2000)

وتعرف مقاومة التغيير التنظيمي حسب كولريت ودلسل Collette et Delisle بأنها " التعبير الضمني أو الصريح لرد فعل دفاعي في المنطقة المعنية بالتغيير" . (Collette & Delisle, 2011)

وبالتالي فمقاومة التغيير بالنسبة لنا هي: رد الفعل الظاهر أو الباطن لمشروع التغيير وذلك خوفاً لما هو مجهول وغير مألوف. وتختلف درجاتها من فاعل لآخر حسب درجة تأثره به.

وعليه فإن عملية مقاومة التغيير واحدة من الحقائق الأساسية لأي عملية تغيير، وكلما كان التغيير أكثر جذرية، كلما كانت المقاومة المحتملة أكثر قوة وأهمية، لذلك يصبح الاهتمام بهذه المقاومة بعداً مهماً لأي عملية تغيير، لأنها قد تسبب في إفشاله، لذلك لا بد من فهم أسبابها وكيفية التعامل معها لكي تستطيع المنظمات إحداث التغييرات المرغوبة.

وقد صنفت القوى المقاومة للتغيير إلى أربع مستويات وهي: (سعود 2012 ،

- القوى المقاومة للتغيير على المستوى التنظيمي والمتمثلة بالهيكل التنظيمي، والثقافة، والاستراتيجية.
- القوى المقاومة للتغيير على المستوى الوظيفي، والمتمثلة بالتوجهات المختلفة بين الوحدات، والصراع التنظيمي.
- القوى المقاومة للتغيير على مستوى الجماعة، والمتمثلة بالقيم الجماعية والتماسك الجماعي، والتفكير الجماعي.
- القوى المقاومة للتغيير على مستوى الفرد، والمتمثلة بعبادات الفرد، والأمن الوظيفي، والخوف من المجهول

1.3 مقاومة التغيير التنظيمي وكيفية التعامل معها:

تنجم مقاومة التغيير عادة عن مجموعة من الأساسية بعضها يعتبر جوهريا، ويرتبط بالتمسك بالوضع الراهن للمقاومين والبعض الآخر يرتبط بالتوقعات لما يمكن أن يحدثه التغيير، وتصنف أسباب مقاومة التغيير في ثلاث مجموعات أساسية هي: أسباب ترتبط بالعوامل الشخصية، مثل الخوف من المجهول، وتفضيل الاستقرار، والقلق والاضطراب في العلاقات والعادات والممارسات. وأسباب ترتبط بطريقة إحداث التغيير، مثل: الوقت والموارد المتوفرة للتكيف مع الوضع الجديد، واحترام الأفراد والمهارات ومصداقية عامل التغيير. وأسباب المجموعة الثالثة ترتبط بالنظام الاجتماعي (Collerette & Delisle, 2011)، ومنها: الانسجام مع المبادئ والقناعات، وتماسك النظام الاجتماعي، ورفض غير مألوف. وسيتم فيما يأتي توضيح هذه الأسباب عن طريق الشكل التالي:

شكل رقم (1): أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

| | |
|--|---|
| • الارتياح للمألوف و الخوف من المجهول • الخوف من فقدان بعض الميزات • عدم الاقتناع بجذوى التغيير | الاسباب التي ترتبط بالعوامل الشخصية |
| • ضعف إدراك الأفراد لمزايا التغيير وأهميته • قلة الفهم بالتغيير • عدم رؤية الحاجة للتغيير • عدم توفر الموارد المناسبة للتغيير | الاسباب التي ترتبط بطريقة إحداث التغيير |
| • الامتنال للمعايير • اتساق النسق • الفوائد و الحقوق المحصل عليها • رفض ما هو أجنبي | الاسباب التي ترتبط بالنظام الاجتماعي |

المصدر: من اعداد الباحثة

2.3 أساليب التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي:

هناك العديد من الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات من أجل التعامل مع مقاومة العاملين للتغيير الذي تريد المنظمة إحداثه، وتختلف هذه الأساليب من منظمة لأخرى، غير أنها تشترك جميعها بضرورة أخذ آراء العاملين بعين الاعتبار، لأن نجاح أي عملية تغيير مرتبط بالضرورة بمدى تقبل العاملين لها، ومن أهم الأساليب المقترحة للتعامل مع ظاهرة مقاومة ما جاء به كوتر و شلينقر و Shlesinger Kotter et 1983، بحيث اقترح الباحثان ستة طرق للحد أو التقليل من المقاومة وهي: (Kottern & Shlesinger, 1983)

• **التعليم والاتصال:** يقترح الباحثان بضرورة إعلام الفاعلين المعنيين بعملية التغيير من أجل أن تكون لديهم نظرة منطقية حول تطبيقه. وبالتالي يجب تفعيل الاتصال والتواصل بين الإدارة والعاملين من خلال الإشارة إلى نتائج التغيير المحتملة، وما يسعهم في الحد من المخاوف والإشاعات، ويساعد في إيصال المعلومات المتعلقة بالتغيير بشكل مباشر، ما يوضح الكثير من الغموض حول برامج وأهداف عملية التغيير وتساعد هذه الطريقة في الحصول على التفهم المطلوب من العاملين الذي يقضي إلى التقليل من القلق.

• **المشاركة والاندماج:** حسب الباحثان المبادرين بعملية التغيير لا يملكون كل المعلومات الضرورية لتصميم وإحداث هذا التغيير، ومن جهة أخرى الفاعلين لهم قدرة المقاومة لهذا التغيير، وبالتالي فمشاركتهم تكون ضرورية من أجل تقبل التغيير.

أسلوب المشاركة ليس بالجديد، فقد اقترح أيضا من طرف لاوارنس (Lawrence 1969) الذي دعا المسيرين إلى التركيز على التغييرات الحقيقية التي تتجم عن عملية التغيير،

خاصة في التفاعلات الاجتماعية داخل المنظمة. لهذا ركز على عملية إدماج الفاعلين ومشاركتهم في التغيير المرتقب.

وحسب لاورانس Lawrence هذه المشاركة يجب أن تعتمد بدرجة كبيرة على إيصال رؤية واضحة عن التغيير وبلغة مفهومة من طرف الجميع.

• **تشجيع الأفراد وتدعيمهم:** دعم المديرية للفاعلين يستطيع أن يقلل من المقاومات لأنه يسمح بإزالة المخاوف والقلق الذي يعيشه هؤلاء أثناء مرحلة التغيير. كذلك تشجيع الفاعلين عن طريق التكوين عبارة عن وسيلة تساعد في رفع قدراتهم على مواجهة التغيير.

• **التفاوض والاتفاق:** بالنسبة للمشرفين على عملية التغيير يتمثل التفاوض في تقديم حوافز للفاعلين تدفعهم للتغيير. مثل: تقديم مكافآت مالية للفاعلين المقاومين، أو إعطائهم حق الفيتو فيما يخص بعض الجوانب من عملية التغيير.

• **التعاون:** يقصد من خلالها الباحثان، إدماج وإشراك رؤساء التحالفات المقاومة في أدوار رمزية للمشاركة في اتخاذ القرار، وإقحامهم في عملية التغيير. وبالتالي فهي عبارة عن تلاعب ومناورة يمكن أن يلجأ إليها المديرون للتأثير وإقناع الفاعلين بأن التغيير لصالحهم.

• **الإكراه الصريح أو الضمني:** حسب الباحثان، استعمال هذه الطريقة يكون كأخر حل أو ملجأ لإحداث التغيير، والتي تتم بإجبار العمال على تقبل التغيير من خلال أساليب مختلفة كالتهديد بنقلهم، أو طردهم، أو تقليل فرص الترقية.

للحد أو التقليل من المقاومات للتغيير، بينيس Bennis (1969) هو الآخر يقترح: توعية والاستماع للفاعلين وذلك من أجل جذب قواهم من المقاومة نحو التغيير. هذا ما يقودنا إلى افتراضات لوين (1951) و"نظرية المجال" الذي يصر على تحليل القوات المحركة والمقاومة للتغيير لإقامة نوع من التوازن ضمن المجموعة. وبالتالي يقترح طريقتين لتغيير

مستوى هذا التوازن: سواء إضافة قوات إيجابية ومؤدية التي تدفع النظام نحو التغيير المرغوب، أو التقليل من القوات المعارضة.

4. تجربة الصندوق الوطني للتقاعد في التحول الرقمي:

إن دراستنا هذه كانت على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد بالجزائر العاصمة وبالأخص الوكالات التابعة له والتي عددها 51 وكالة موزعة عبر التراب الوطني. وبما أن موضوع بحثنا هو مقاومة التغيير التنظيمي في هذه المؤسسة، هذا التغيير الذي كان عبارة عن إدخال نظام إلكتروني جديد لمعالجة ملفات التقاعد، فالأفراد المعنيين بالدراسة هم الذين يستعملون هذا النظام في عملهم اليومي، وكذلك أن تكون لديهم على الأقل 10 سنوات خدمة ليكونوا قد عايشوا الانتقال من النظام القديم إلى النظام الجديد باعتبار أن ذلك النظام تم إدخاله أو تطبيقه بداية من سنة 2012 بصفة تدريجية في جميع الوكالات.

وبالتالي يصبح مجتمع بحثنا هم عمال وكالة الصندوق الوطني للتقاعد الذين يعملون بالنظام الجديد ولهم 10 سنوات خدمة على الأكثر .

وقد قمنا بالمسح الشامل لجميع مفردات مجتمع بحثنا؛ فهناك 21 وكالة تم التنقل إليها في شهر ماي 2015 وتوزيع الاستثمارات ثم استرجاعها في نفس الوقت، أما باقي الوكالات فقد تم إنشاء بريد إلكتروني خاص يربط جميع الوكالات بالمديرية العامة نتلقى من خلاله الاستثمارات. وقد بقي البريد شغالا إلى غاية سبتمبر 2015. وقد تم توزيع 670 استمارة على المستوى الوطني، في حين تم استرجاع 312 منها قابلة للتحليل . وفيما يلي جدول يبين خصائص افراد عينتنا:

جدول رقم (1): خصائص أفراد العينة

| المتغير | الفئة | النسبة المئوية |
|------------------|----------------|----------------|
| الجنس | ذكر | % 72.4 |
| | انثى | %27.6 |
| السن | 35-25 | % 15.7 |
| | 46-36 | %39.4 |
| | 47-57 | %43.3 |
| | أكثر من 58 سنة | %1.6 |
| المستوى التعليمي | متوسط | % 11.2 |
| | ثانوي | % 48.1 |
| | جامعي | % 40.7 |
| الفئة المهنية | إطار سامي | % 8 |
| | إطار | %25.3 |
| | عون تحكم | %37.8 |
| | عون تنفيذ | % 28.8 |
| الاقدمية | 12-1 | % 9.6 |
| | 25-13 | % 41.7 |
| | 26 سنة فما فوق | % 48.7 |

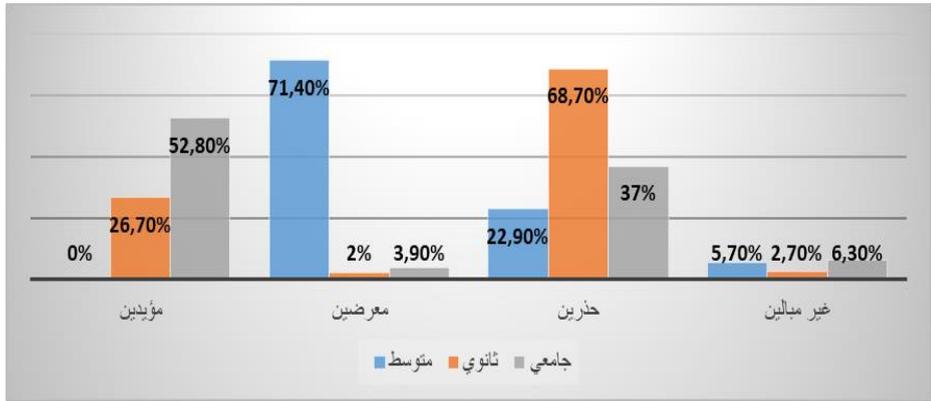
المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج spss

1.4 رد فعل العمال عند إدراج نظام " STAR " بين التأييد، الحذر والمقاومة:

أي تغيير يطرأ على مستوى منظمة أو منشأة معينة، فهو يعيد من جديد طرح إشكالية طبيعة هذا التوازن، الأمر الذي ينجم عنه عديد الرهانات: متعلقة أساسا بالجوانب التي سيستفيد منها الأشخاص المعنيين أو تلك التي سيخسرونها بسبب هذا التغيير. لذلك، من شأن هذا الأخير أن يقابل بشعور مختلف ومتباين من طرف الفاعلين كل على حدى،

كما قد تصدر عنه، حسب طبيعة هذه الرهانات، بعض الاستراتيجيات المرتبطة والمحددة لعملية التكيف والتسهيل، أو الرفض وعدم القبول. وفيما يلي سنحاول تحليل تصورات العمال لهذا النظام الجديد وتقييمهم له من خلال ردود افعالهم.

شكل رقم (2): رد فعل المبحوثين من النظام الجديد وعلاقته بالمستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الباحثة باستعمال برنامج spss

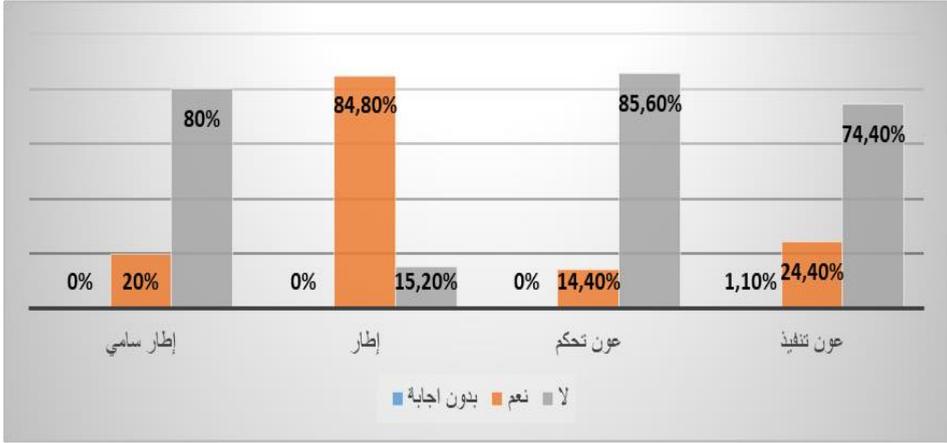
يبين لنا هذا الشكل رد فعل المبحوثين بالنسبة للنظام الجديد حسب المستوى التعليمي بحيث نجد أن 71,4% من ذوو المستوى متوسط كانوا معارضين، في حين أن 68,7% من ذوو المستوى ثانوي كانوا حذرين، أما الجامعيين فكانوا مؤيدين له بنسبة 52,8%. إن عملية إحداث التغيير سواء كانت محددة أو واسعة تتوقف على قبول الأفراد والجماعات لها ومدى تعاونهم لإنجاح هذه العملية. لذلك على المسؤولين أو القائمين لهذا التغيير أن ينتبهوا إلى أثر هذا الأخير على الأفراد وجماعات العمل في المؤسسة. إذ غالباً ما يتصرف الأفراد بوجي الدوافع والاتجاهات والخبرات التي تعكس خصائصهم النفسية اتجاه أي عملية، كما أنهم يعملون في إطار ما تفرضه خلافاتهم القيمة والاجتماعية والروابط التي بينهم وكذلك عوامل الاختلاف التي قد تباعد بينهم.

فمن خلال علاقات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد تتشكل السلوكيات والمواقف فحينما يحدث تغيير ما ومهما كانت الأسباب والأهداف، فإن الفرد ينظر إلى التغيير من منظوره الخاص، ويتطلع إلى نفسه وحاجاته النفسية والاجتماعية والمادية، وينظر إليه بقدر ما يشبع لديه من حاجات مختلفة، وما يواجهه من مواقف جديدة. (Grouard & Meston, 2005)

وعليه يمكن القول بأن المبحوثين أصحاب مستوى متوسط كانوا معارضين في بداية الأمر لأن هذا التغيير جاء بتكنولوجيا جديدة بالنسبة لهم والتي لا يمكنهم التحكم فيها بسرعة، كذلك كزن هذا النظام سيخلط عملهم اليومي رأسا على عقب، ويقلب موازين القوى في علاقات السلطة والتحكم في المعلومة.

أما ذوو المستوى الثانوي فقد كانوا حذرين من هذا النظام لأنهم لم يعرفوا بعد إذا كان سيصيب في مصلحتهم أم بالعكس يضرهم، فعند طرحنا سؤال لماذا هذا هو رد فعلكم هناك من قالوا أنه شيء جديد لا نعرف تأثيره على عملنا وعلى مناصبنا، في حين أن الجامعيين أيدوا هذا النظام الجديد، طبعاً لأن مستواهم يسمح لهم بالتكيف معه، وكذلك لأنه يسمح لهم بالبروز على حساب الآخرين الذين لا يتحكمون في هذه التكنولوجيا الجديدة.

شكل رقم(3): رأي المبحوثين فيما إذا كان نظام STAR هدد مصالح عمال على حساب عمال آخرين حسب الفئة المهنية التي ينتمون إليها



المصدر: من اعداد الباحثة باستعمال برنامج spss

يوضح لنا هذا الشكل رأي المبحوثين فيما إذا كان نظام STAR هدد مصالح عمال على حساب عمال آخرين حسب الفئة المهنية التي ينتمون إليها. العمال الذين أجابوا بـ " لا "، أولهم فئة أعوان التحكّم بنسبة 85,6%، ثم فئة الإطارات السامية بنسبة 80%، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 74,4%، في حين أن فئة الإطارات قد أجابوا بـ " نعم " بنسبة 84,8%.

بطبيعة الحال كل تغيير له أثر على الأفراد الذين هم معنيين به وبدرجات متفاوتة، فإذا اعتقد الفاعلين بأن هذا التغيير سيقبل من الصعوبات والعراقيل التي تواجههم خلال القيام بعملهم أو الاضطلاع بمهامهم: بإمكانهم النظر إلى هذه الخطوة(التغيير) على أنها فرصة سانحة لا تعوض من أجل شغل مناصب أعلى من مناصبهم الحالية، أو قد يضعون في الحسبان أن التغيير سيسمح لهم الوصول إلى مناصب مختلفة تكون مهمة أو مشجعة. في المقابل يمكن الاعتقاد بأن التغيير سيقبل بدرجة كبيرة من استقلاليتهم في

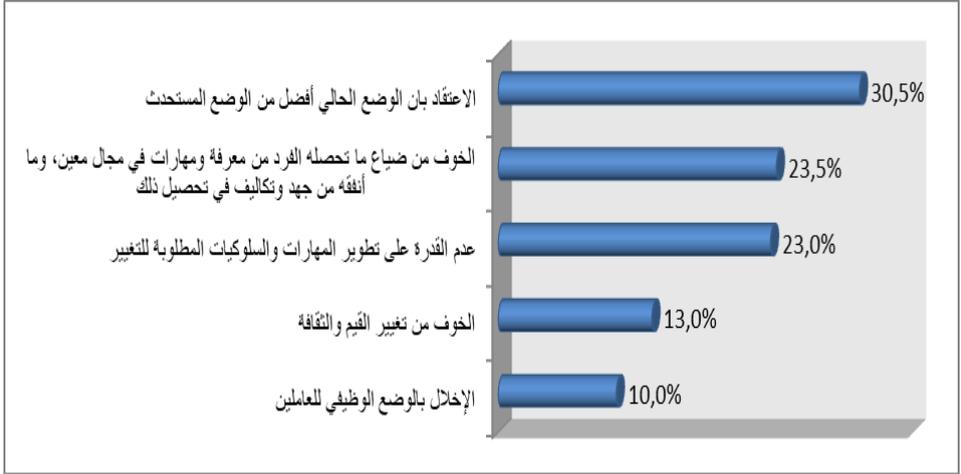
ممارسة عملهم بسبب سن وفرض جملة من القوانين والقواعد الجديدة، وقد يقلل من فرصهم للحصول على حقهم في المشاركة في الحركة مع فاعلين آخرين. وبالتالي فحسب مكانة الفاعلين في السياق التنظيمي، خاصة تلك المرتبطة بنسبة العلاقات، يمكن للتغيير أن يفرز نتائج قد تكون إيجابية أو سلبية بالنسبة للفاعل وتتحدد طبيعة الاهتمام والذي يبديه الفاعل بالتغيير حسب تصوره للنتائج التي سيجلبها له، فقد يراه البعض تهديداً، أما البعض الآخر فقد يراه بمثابة فرصة سانحة.

وهذا ما يفسر النتائج التي جاء في الجدول السابق، فبعد طرحنا لسؤال " لماذا " وإجراء بعض المقابلات الحرة، اتضح لنا أنه بعد إدراج نظام STAR ثم إعادة الهياكل التنظيمية على مستوى الوكالات، مع العلم أن الصندوق " CNR " فيه ثلاث أنواع من الوكالات مصنفة حسب عدد الملفات المعالجة فيها إلى وكالات من الدرجة الأولى، الثانية والثالثة.

وهذا ما أدى إلى ظهور مصالح وأقسام جديدة وإلغاء مصالح قديمة لم تعد تصلح مع النظام الجديد، وهذا بدوره أعطى توزيع جديد للسلطة بين الفاعلين فهناك من فقدوا مناصبهم بعدما أن كانوا رؤساء مصالح، وهناك من تحصلوا على امتيازات جديدة.

2.4 أسباب ومظاهر المقاومة لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد:

شكل رقم(4): أسباب معارضة النظام المتعلقة بالعوامل الشخصية للعامل



المصدر: من اعداد الباحثة باستعمال برنامج spss

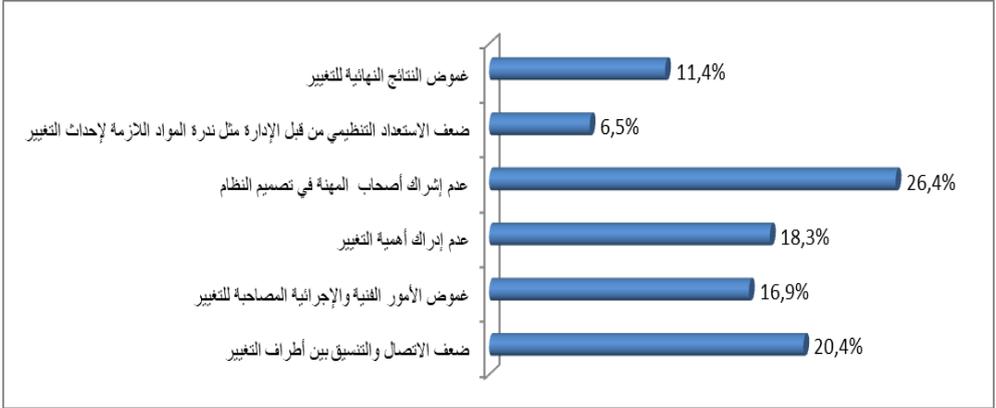
يوضح لنا هذا الشكل أسباب معارضة المبحوثين للنظام الإلكتروني الجديد " STAR " تلك المتعلقة بالعوامل الشخصية للعامل وقد سجلنا أعلى نسبة في الاعتقاد بأن الوضع الحالي أفضل من الوضع المستحدث بـ30,5%، ثم الخوف من ضياع المعارف السابقة بنسبة 23,5%، تليها الخوف من تغيير القيم والثقافة والإخلال بالوضع الوظيفي للعاملين بنسبتي 13% و10%.

لا شك أن مجرد طرح أي فكرة بخصوص التغيير أو التجديد بين الأفراد أو المؤسسات، غالبا ما يجد الفرد نفسه أمام مقاومة ذلك، وهذه المقاومة قد تكون قوية أو يعبر عنها بعدم الاقتناع وهذا أمر طبيعي. وعند إجراء التغيير في المؤسسات غالبا ما تأتي المقاومة من الأفراد العاملين بها بالدرجة الأولى خوفا على وضعهم وامتيازاتهم، نظرا

لعدم تأكدهم من النتائج المترتبة عن هذا التغيير والتي قد تكون حسب إدراكهم غير مجدية لمعالجة حاجاتهم، والناظر في سلوكيات الأفراد اتجاه عملية التغيير من حيث المقاومة يجد أنها تنطلق من أسباب عديدة، ونحن هنا بصدد تحليل تلك المتعلقة بالعوامل الشخصية للعامل، وقد اتضح من البيان أن العامل الأول هو: **الارتياح للمألوف والخوف من المجهول**: الكثير من الفاعلين يتجهون إلى رفض الجديد، لأن النتائج يمكن أن تكون غير واضحة ومؤكدة لهم، فبالنسبة لهم الاحتفاظ بالوضع القائم أفضل من البحث على المجهول. لأنه يعتبر تهديدا للوضع الحالي المريح، كما قد يعود سبب المقاومة لتخوف العاملين مما سينتج عن التغيير مثل: فقدان الاعتبار والسلطة، أو تأثر الأجر الحالي، والخوف من الفشل في التكيف مع الأوضاع الجديدة، والخوف من عدم القدرة على التعلم، أو فقدان ما تعلمه الفرد وحصل عليه من معرفة ومهارة وخبرة في مجال معني.

أما العامل الثاني فهو: **الخوف من فقدان بعض الامتيازات** لأنه قد يصاحب التغيير تخوف العاملين من فقدان مصادر قوتهم التي اكتسبوها من وظيفتهم الحالية، فالموظف الذي عمل لفترة طويلة واعتاد على نمط معين، يخشى أن يتحول إلى موظف يسعى للحصول على معارف جديدة لا يمكنه التحكم فيها أو التكيف معها. فعمال الصندوق الوطني للتقاعد الذين اعتادوا على الطريقة التقليدية في العمل خاصة منهم الذين كانوا يعملون بطريقة ثم تمّ استبدالها بنظام إلكتروني، حتما سيخشون ذلك لأن المعلومات التي كانت ملكا لهم. ستصبح في متناول الجميع، الأمر الذي يؤدي إلى فقدان هوامش حرية كانوا متحكمين فيها سابقا.

شكل رقم(5): أسباب معارضة النظام الجديد المتعلقة بطريقة إحداث التغيير



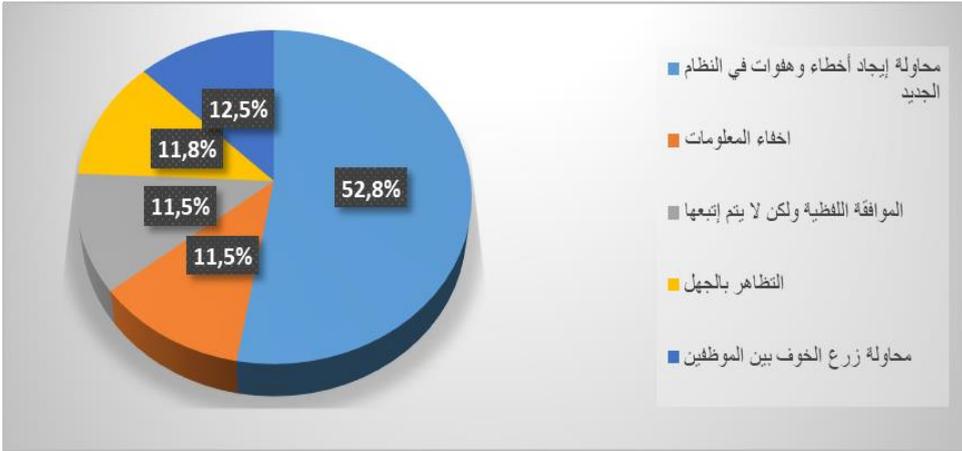
المصدر: من اعداد الباحثة باستعمال برنامج spss

بين لنا هذا الشكل أسباب معارضة العمال للنظام الجديد المتعلقة بطريقة إحداث التغيير والسبب الذي جاء في المرتبة الأولى هو عدم اشتراك أصحاب المهنة في تصميم النظام بنسبة 26,4%، ثم يليه ضعف الاتصال والتنسيق بين أطراف التغيير بنسبة 20,4%، بعدها كلها عوامل ترمي عدم حرص الإدارة على إيصال رؤية واضحة عن نتائج التغيير.

يعتبر التغيير من أصعب الأمور في التعامل معه وذلك لسبب بسيط وهو أن الفاعلين يحبون ما اعتادوا عليه حتى ولو لم يكن منطقي، لذا فإن رد الفعل الطبيعي للتغيير هو مقاومته في البداية بقوة، فالتغيير يهدد أنماط علاقات وأساليب ومصالح قائمة وعلى اعتبار أن التنظيم الجديد يجب أن ينظر إلى نفسه ككيان عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة والمناخ الذي يتواجد فيه، من هذا المنطلق يقول Grenier أنه على المعيدين بالتغيير محاولة توضيح أسباب التغيير وليس التغيير في حد ذاته وإقناع العاملين بصحة التغيير ونزاهة القائمين عليه.

وقد اتضح لنا من الشكل السابق أن من أهم العوامل التي أدت ببعض العمال لمعارضة هذا النظام الجديد هي عدم إشراك أصحاب المهنة وضعف الاتصال والتنسيق بين أطراف التغيير وهذا في نظر العمال طبعاً، فمن أهم الأدوار التي يجب أن يقوم بها قائدي التغيير في المؤسسة هو إدخاله بالطريقة التي تحقق الأهداف من خلال إشراك الموظفين والحصول على تأييدهم لعملية التغيير، لأن الدور الأساسي لمن يدخل التغيير الجديد هو تعريف الآخرين به وامتلاك القدرة على إدارته من خلال وضع خطوات محددة وتطوير الإجراءات والنظم التي تساعد العاملين جميعاً وخاصة ممن قد يعانون من صعوبات التكيف معه خلال فترات التغيير المختلفة. وتجدر الإشارة أن عملية التغيير يجب أن تأخذ طريقها بأقل قدر ممكن من الإزعاج داخل المؤسسة، وذلك من خلال إدراك أهمية قبول العاملين لهذا التغيير والتكيف مع الوضع الجديد.

شكل رقم (6): أشكال مقاومة العمال للنظام الجديد



المصدر: من اعداد الباحثة باستعمال برنامج spss

يظهر لنا هذا الشكل مظاهر مقاومة العمال للنظام الإلكتروني الجديد، ويتضح من خلاله أن الشكل الذي أخذ أكبر نسبة هو محاولة إيجاد أخطاء وهفوات في النظام الجديد وذلك بنسبة 52,8%، أما الأشكال الأخرى فكانت بنسب متفاوتة جدا.

تعتبر مقاومة الفاعلين للتغيير أمرا طبيعيا، وجزء لا يتجزأ من ديناميكية التغيير ويمكن لها أن تتخذ أشكالا وصورا عديدة تتراوح من كونها مجرد مشادة كلامية إلى الإحجام عن العمل وعدم التعاون، ويتوقف ذلك على الفرد نفسه ومدى إدراكه لأهمية التغيير والمخاطر والأضرار التي قد يلحقها التغيير به وبمصالحة وحاجاته، كما يتوقف نوع المقاومة وحدثها على الموقف وأهمية مجال التغيير بالنسبة للفرد وعمق التغيير.

وقد تحدث مقاومة التغيير بشكل فردي، حيث يتأثر الأفراد في رفضهم للتغيير ومقاومته برويتهم الشخصية لآثاره، واعتقاداتهم، كما قد تكون على مستوى الجماعة من خلال رفض التغيير من قبل معظم العاملين في المنظمة، وتختلف أوجه المقاومة وتفاوت بين السرية والوضوح، لاسيما عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة أو غير مفهومة.

وبالنسبة لعمال الصندوق الوطني للتقاعد فقد تبين لنا أن مقاومتهم كانت مستترة وتجمع بين الفردية والجماعية، بما أن الشكل الذي أخذ أكبر نسبة هو محاولة إيجاد الأخطاء والهفوات في النظام الجديد، وهذا ما أكده لنا المسؤولون الذين قمنا بمقابلات معهم، فقد سردوا لنا عدة أمثلة عن العمال الذين كان يعارضون بطريقة غير مباشرة، مثلا في أحد الوكالات في الجزائر وسط، عامل في مديرية المعاشات اشتكى من لون الخلفية للنظام بأنه يرهقه في العينين لأنه أزرق فاتح وينبغي استبداله بلون آخر، أما عمال آخريين في وكالات أخرى كانوا يدعون أن هناك أخطاء في حساب نسبة المعاش لأنهم كانوا يقومون بذلك بطريقة يدوية ومع نظام STAR أصبحت عملية آلية ولم يستوعبوا ذلك في بداية الأمر، وبالتالي كان على المسؤولين التعامل مع مختلف هذه الأشكال من المقاومة لإدراج النظام بصفة كلية وعلى مستوى جميع الوكالات.

3.4 أساليب التعامل مع ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد:

شكل رقم(7): أساليب التعامل مع المعارضين للتغيير



يوضح لنا هذا الشكل رأي عمال الصندوق الوطني للتقاعد في الأسلوب الملائم الذي على الإدارة التعامل به مع المعارضين للتغيير ونرى من خلاله أن أفضل أسلوب عند العمال هو التغلب على مقاومة التغيير من خلال الاتصال وتقديم المعلومات عن التغيير ومنافعه وذلك بنسبة 38,8%، ثم يتبعه أسلوب التفاوض بنسبة 23,7%، بعدها أسلوب المشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات بنسبة 20,7% في حين أن أسلوب استخدام السلطة والإجبار واستخدام قوة المنصب والتهديد خطبا على أقل نسب. فإذا كانت عملية التغيير التنظيمي قيمته وضرورية بالنسبة للمؤسسات ليس بالضرورة أن تقابل بالتأييد والموافقة، لذلك يجب على كل قائد ومدير أن يأخذ بعين الاعتبار وجود عائق المقاومة عند محاولته لتطبيق وتنفيذ برنامج تغيير خاصة في مراحله الأولى، فمن الخطأ أن يتجاهل المديرون تنمروا ورفض العمال على أمل أن يتلاشى مع الوقت، وثمة طريقة مختلفة للتعامل مع هذه المشكلة، وهي التزم ومقاومة التغيير والتعامل معها في مراحلها المبكرة.

وإذا كان لمقاومة التغيير أسباب معينة، فعلى المسؤولين اكتشافها وعلى أساسها تحدد الطريقة الواجب تطبيقها وما نلاحظه في نتائجنا وحسب رأي عمال وكالات الصندوق الوطني للتقاعد أنه من الأفضل على الإدارة أن تتبع أسلوب الاتصال والإعلام وتقديم المعلومات الكافية عن التغيير ومنافعه للحصول على تأييد العمال، ففي المرحلة التمهيدية لعملية التغيير يجب إشعار الفاعلين أن التغيير يتم لمصلحة المؤسسة ومصالحهم على حد سواء، كما يجب إخبارهم بكيفية التغيير وأثره عليهم، وما هو متوقع منهم ومحاولة تقليل أي اتجاهات سلبية قد يفكرون بها نتيجة إحداث هذا التغيير، لأن معظم مشاكل الموظفين تكون خلال الفترة الانتقالية الأولى من التغيير حيث يكون الالتباس وعدم التأكد من الإجراءات، وما هو المطلوب بشكل دقيق.

أما الأسلوب الثاني الذي اعتبرها المبحوثين أيضا ملائم للتعامل مع المعارضين للتغيير فهو التفاوض والاتفاق، وقد تلجأ الإدارة إلى هذا لأسلوب عند وجود جهة تتعرض إلى ضرر كبير وواضح من عملية التغيير وفي نفس الوقت تمتلك القدرة على مقاومته. فمع استحداث نظام STAR كانت هناك مصالح لم يعد لها جدوى في الهيكل التنظيمي ولا في سيرورة العمل الجديدة، وبالتالي كان من الضروري فكها وتنصيب العمال في مصالح أخرى، هذا أدى إلى ظهور مقاومين خاصة رؤساء تلك المصالح الذين بالنسبة لهم سيفقدون نفوذهم وسلطتهم بالرغم من أن الإدارة لم تمس أجورهم ورتبهم (أي أنهم بقوا بنفس مستوى الأجر، غيروا المنصب فقط).

وعليه نقول بأن طرق وأساليب معالجة مقاومة التغيير تندرج حسب درجة شدتها فقد تتخذ المؤسسة أساليب مرنة كالاتصال أو المشاركة في التسيير عن طريق توفير المعلومات عن التغيير والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، كما قد تتخذ أساليب أكثر شدة كالمفاوضات، أو تلجأ على التلاعب باستخدام قوة المنصب للحصول على انصياع العمال، وأخيرا قد تلجأ الإدارة إلى القسم سواء كان ظاهري أو ضمني عن طريق التهديد.

5. خاتمة:

يؤكد عدة باحثين على أن اغلب مشاريع التغيير تفشل لأسباب اجتماعية، أي أن المؤسسات تفشل في التسيير البشري لمشاريع تغييرها (البنده، 2014). فالسلوك الفردي أو الجماعي يمثل مؤشرا لنجاح التغيير المراد القيام به، فادا كان مسهلا للتغيير سيساهم دون شك في نجاحه إما اذا كان معرقلا ومقاوما له ولتنفيذه فهناك خطورة لفشله، فأهمية الفاعل الاجتماعي في إحداث التغيير لا يمكن تجاهلها. وهذا ما يفسر الاهتمام الكبير الذي يوليه رؤساء المؤسسات لظاهرة المقاومة التي يمكن أن يبديها هذا الفاعل أثناء القيام بعملية التغيير.

ونحن في ورقتنا هذه سلطنا الضوء على أدوار الفاعلين في المنظمة أثناء عملية التغيير باعتبارهم العنصر الأساسي في هذه العملية، من خلال تحليل تصوراتهم وتقييمهم لهذا النظام الالكتروني الجديد ومدى تأثيره عليهم. بحيث أنهم ينشطون في حقل من التفاعلات والتعاون تسوده قواعد لعب ضمنية ومعلنة، التي على أساسها كل فاعل يحدد إستراتيجيته لقبول أو معارضة التغيير.

❖ نظام " STAR " خلق هوامش حرية جديدة للعمال:

من خلال ما ذكرناه سابقا فإن إدراج نظام STAR في وكالات الصندوق الوطني للتقاعد لم يلق نفس الصدى والرؤى بالنسبة لكل العمال، فهناك من تقبل أهدافه، وهناك من يرى أنه ليس في المستوى المطلوب أو لم يكن الصندوق في حاجة إليه بحكم أنه كان هناك نظام سابق معمول به الذي كان نظر هذه الفئة أكثر فعالية فعند إحداث تغيير ما، ليس لكل الفاعلين في المؤسسة نفس ردود الأفعال ولا نفس الخطاب ولا نفس أشكال المساهمة أو المشاركة سواء بخصوص مسار التغيير أو أهدافه، بالتالي فإن التمييز بين الآراء والسلوكيات يفرض وجوده هنا مهما كانت المرحلة التي وصل إليها التغيير ومهما كانت أهدافه، كما يتعلق التمييز أساسا بطبيعة قرارات المسيرين، تفسير وتحديد الغرض

من التغيير، التحليل، ضبط الآليات لمرافقته... إلخ. بصفة عامة وحسب طبيعة ونوع التغيير، يمكن التمييز بين ثلاث أنماط من ردود الأفعال التي تعبر عن ثلاث أصناف من الفاعلين: **التدعيم، المعارضة، وعدم الاكتراث**. هذا لأنه لن يكون لنتائج التغيير وأهدافه نفس الوقع أو التفسير أو الرؤية في نظر الجميع.

فبالنسبة **لفليب بيرنو** الفاعلين في المؤسسة هم بمثابة الجذور الأساسية للتغيير، فهم من يجسد حقيقة هذا التغيير ويجعلونه عمليا من خلال التفاعل الذي يتم بينهم، بشرط أن يتفهموا ويتقبلوا بالقيام بهذا التغيير وتجسيده على أرض الواقع، ويشير قائلا: " إن تبني عمل أو مهنة ما يعني، إعطائه كل المعنى والقيمة التي يستحقها بطريقة تمكننا من التعامل معه أو تعديله، ومن دون ذلك لا يمكن لأي تنظيم أن يعمل ويسير بشكل جيد " (Bernoux, 2004). وبالتالي فهو يضع يده على مراحل جد ضرورية وحاسمة من أجل التوصل إلى مرحلة القبول والتحكم في العمل أو النشاط من طرف الفرد الذي يقوم به، فتبني العمل هو المسار الوحيد الذي يخول هذا الأخير إلى أن يصبح نشاطا حقيقيا فعلا، ويتطلب هذا المسار تحولا يحدثه الفاعل، سواء كان فردا أو حماية أو جماعة مكلفة بإنجازه، وبالتالي سرعان ما يطرأ على العمل، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا بفضل توفر **هامش من الحرية والاستقلالية** لصالح القائم بالعمل، تمنحه إياه الجهة المديرة أو يقوم الفاعل بخلقه لنفسه.

وفي حالة إحداث تغيير، فإن هذا الأخير لا ولن يتم تقبله إلا إذا احتوى على فضاء يسمح من خلاله التحكم الجيد في العمل من طرف الفرد المنفذ له، من ثمة فإن أي تغيير يتم إقراره من طرف المديرية لن يلقى القبول المنشود إلا إذا تم **تبنيه من طرف الفاعلين المعنيين به**.

وعليه فإن نظام "STAR" لم يلق نفس الصدى لدى العمال لأن تأثيره على عملهم اليومي كان بدرجات متفاوتة، فهناك من ساعده وهناك من رأى بأنه لا ضرورة له سوى مواكبة التطور التكنولوجي، ويمكن تفسير ذلك بأنه:

✓ بالنسبة للأفراد الذين استحسنوا استحداث هذا النظام فهو ذو مستوى تعليمي يسمح لهم بالتأقلم مع التقنيات الحديثة للإعلام الآلي، وكذلك التغيرات التي جاء بها النظام على المستوى التنظيمي، أي إعادة توزيع المهام والمسؤوليات وخلق مصالح جديدة عاد عليهم بل فائدة، فالذين كانوا يعانون من نقص المعلومات واحتكارها من طرف مصالح أخرى بفضل نظام " STAR " أصبح الحصول على المعلومة يعتمد على كلمة سر خاصة بالعامل فقط، وليس انتظار وصولها من أقسام أخرى هذا ما كان يسبب تعطل في العمل ونزاعات داخلية.

✓ أما بالنسبة للعمال الذين لم يروا في هذا النظام فائدة كبيرة وبأنه لم يكن في المستوى المطلوب، أو حتى لم يكن ضروريا هم ذو مستوى تعليمي لا يسمح لهم بالتكيف مع التكنولوجيات الحديثة، ضف إلى ذلك هناك من خسروا مناصبهم، بمعنى أنهم فقدوا سلطتهم واحتكارهم للمعلومة، بحيث هناك مصالح وأقسام قد انحلت عند إدخال برنامج " STAR " والمسؤولين الذين كانوا على رأسها تم وضعهم في مديريات أخرى، وبالتالي بالنسبة لهم هذا النظام هدد مصالح مصالحهم وقلب موازين القوى.

وعليه نقول بأنه حسب مكانة الفاعلين في السياق التنظيمي، خاصة تلك المرتبطة ببنية العلاقات، يمكن للتغيير أن يفرز نتائج قد تكون سلبية أو إيجابية بالنسبة للفاعل معين، وتحدد طبيعة الاهتمام الذي يبديه الفاعل للتغيير-والذي يتباين بين مؤيد ومعارض له- حسب طبيعة التصور أو النظرة التي تتشكل عنده حول النتائج التي سيجلبها هذا التغيير لكل فاعل على حدى، وبالفعل تتغير نظرة الفاعلين لجو التغيير، فقد يراه البعض تهديدا، أما البعض الآخر فقد يراه بمثابة فرصة سانحة.

6. المراجع:

1. سعود بن م. (2012). إدارة التغيير و التطوير .الأردن :إثراء للنشر و التوزيع.
2. لعشب بس & بلحيمر أ، (2022). مقاومة التحول الرقمي في منظمات الأعمال الجزائرية .مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة ، ص725 .
3. رقام ل، (2014). دور ادارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف .اطرحة دكتوراه في علوم التسيير .جامعة سطيف.
4. نعموني م، (2020). تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة .مجلة معهد العلوم الاقتصادية .575-561
5. Bareil, C., & Boffo, C. (2003). Qui dit changement, dit préoccupation et non plus résistance. *Actes du 12e congrès de psychologie du travail et des organisations*. Belgique.
6. Bernoux, P. (2004). *Sociologie du changement*. Paris: Edition du Seuil .
7. Collerette, P., & Delisle, G. (2011). *Le changement organisationnel : théories et pratiques*. Québec: Presse de l'université de Québec.
8. Ducreux, J. M. (2004). *Stratégie les clés du succès concurrentiel*. Paris: Edition D'organisation.
9. Grouard, B., & Meston, F. (2005). *L'entreprise en mouvement conduire et réussir le changement*. France: édition Dunod.

10. Kottern, J.-P., & Shlesinger, A. (1983). *Choosing Strategies for Change in Perspectives on Behavior in Organizations*. NY: Mc Craw-Hill Publishing Company.
11. Vas, A. (2000, Mai 25/26). La résistance changement revisitée du top management a la base. *AIMS*.