

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



تخصص : تسيير الموارد البشرية

السنة : ثانية ماستر

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية

و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

## دور الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير

دراسة حالة مؤسسة الكوابل ENICAB - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر فرع تسيير المنظمات

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

صولح سماح

إعداد الطالبة:

يحياوي ياسمين

الموسم الجامعي: 2010-2011

الدراسات السابقة:

### أولاً: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

الدراسة الأولى:

بسام محمد أبو حشيش (الثقافة التنظيمية و علاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، دراسة ميدانية بجامعة الأقصى ، 2009):

هدفت الدراسة إلى:

- الكشف عن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى.
- إبراز واقع إدارة المعرفة في جامعة الأقصى.
- تحديد العلاقة بين طبيعة الثقافة لتنظيمية السائدة وإدارة المعرفة.

و توصلت إلى النتائج التالية:

-إن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية ضعيفة ، و ذلك بوزن نسبي قدره %57.76

-مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية أيضا ضعيفة ، بوزن نسبي قدره %59.10

-إن ضعف مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى له علاقة بضعف الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة .

الدراسة الثانية:

أسعد أحمد محمد عكاشة (أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ،دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات في **Paltel فلسطين**، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، غزة ، 2008):

و هدفت الدراسة إلى:معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية . Paltel

التعرف على واقع الثقافة التنظيمية و مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية Paltel .

تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين و في تطوير مستوى الأداء الوظيفي .

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية . paltel

أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية و هي (السياسات و الإجراءات - الأنظمة و القوانين-المعايير و المقاييس-الأنماط السلوكية-القيم التنظيمية-التوقعات التنظيمية -المعتقدات التنظيمية -الإتجاهات التنظيمية ) و بين مستوى الأداء الوظيفي .

أظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات و القدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية و الإبتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات و التطورات الجديدة.

الدراسة الثالثة:

محمد بن غالب العوفي)

### ثانيا : الدراسات المتعلقة بالتغيير

(لعور فريد، إدارة التغيير وتأثيرها على الميزة التنافسية في المؤسسة-دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدةEPS- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955،سكيدة الجزائر، غير منشورة،2007-2008)

و هدفت هذه الدراسة إلى:

- تحسيس الأفراد داخل المؤسسة بأهمية عملية التغيير وفهمها فهما صحيحا لإزالة جميع العوائق التي تحول دون تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة.
- تخفيض تكاليف الأداء، والتحسين المستمر للعمليات الإدارية وأساليب الإنتاج.
- مواكبة التغيرات الحاصلة في أذواق الزبائن بتقديم منتجات تتوافق مع رغباتهم وتطلعاتهم.
- تحسين المركز التنافسي للمؤسسة بتعزيز مزاياها التنافسية لمواجهة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال.

و توصلت إلى النتائج التالية:

من خلال دراستنا هذه يمكن استخلاص النتائج التالية:

- التغيير الهائل والكبير الذي يميز بيئة التنافس، نتيجة لعولمة الأسواق، الابتكارات التكنولوجية، تغير أذواق المستهلكين.
- التغيير يكون نتيجة لقوى داخلية وخارجية، لذا لا بد على المؤسسات من رصد محيطها، ويتطلب ذلك الحصول على المعلومة الإستراتيجية المناسبة وفي الوقت المناسب.
- هناك علاقة وثيقة بين إدارة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات.
- لا بد من التركيز على البعد الإداري، وذلك لأن المحرك الرئيسي للتغيير هو القيادة، باعتبار أن قيادة التغيير هي المسؤولة عن متابعة وتنفيذ التغيير، بالإضافة إلى ذلك لا بد من الاهتمام بتدريب الأفراد وتحفيزهم لدعم وإنجاح عملية التغيير.
- لا بد من التركيز على البعد التنظيمي، وذلك بتصميم الهيكل التنظيمي المناسب الذي يسمح بتنسيق أنشطة الموظفين للعمل بكفاءة من أجل دعم ومساندة التغيير.

- لابد من التركيز على البعد السلوكي للتغيير، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار قيم وثقافة الأفراد.
- في ظل التطورات التي تعرفها بيئة التنافس المعاصرة لا بد من تبني استراتيجيات حديثة للتغيير تتماشى مع هذه البيئة من أجل تعزيز الميزة التنافسية.

#### 4- مدة الخدمة: الجدول رقم (\*) توزيع عينة الدراسة حسب تغير سنوات الخبرة

مدة الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
15-11	18	45%
16-20	10	25%
21-25	12	30%
المجموع	40	100%

يبين الجدول رقم (\*) أن 45% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم 11-15 سنة، و 25% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم 16-20 سنة، و 30% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم 25-26 سنة.

من الواضح أن كل عينة الدراسة هم ممن تفوق خبرتهم 10 سنوات 100%، و 55% من عينة الدراسة أي أكثر من النصف هم ممن تفوق خبرتهم 20 سنة و هذه النتيجة تدل على نشوء ثقافة تنظيمية موحدة طول هذه الفترة ما يدل على زيادة قوتها، و بالتالي يمكن من إحداث التغيير اللازم و المطلوب في الوقت الضروري بشكل سلس نوعا ما كونها متفهمة لجدواه.

#### أساليب المعالجة الإحصائية

للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات بإستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج (Spss. V18) (الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية) و ذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات و من ثم فرزها و ترميزها، و الأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالآتي:

- تم استخدام جداول التوزيعات التكرارية و النسب المئوية لتمثيل الخصائص الديموغرافية و الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة.
- حساب كل من الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لمقاييس النزعة المركزية من أجل وصف بعض متغيرات الدراسة.
- تم استعمال معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى الإتساق الداخلي لمحاور الدراسة من جهة، و في مدى وجود أية علاقة إرتباط معنوية بين هذه المحاور و متغيرات الدراسة من جهة أخرى.
- و لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach و معامل الصدق لقياس الصدق البنائي.

### عرض و تحليل نتائج الدراسة

#### التحليل الإحصائي للبيانات (إتجاهات عينة الدراسة)

الإجابة على السؤال: ماهو دور القيم في مقاومة التغيير؟

الرقم	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
	أوافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
1	التكرار	3	37				4.0780	0.2667	موافق
	%	7.5	92.5						
2	التكرار	5	34	1			4.10	0.3789	موافق
	%	12.5	85	2.5					
3	التكرار	10	28	2			4.2	0.5164	موافق تماما
	%	25	70	5					
4	التكرار	11	26	3			4.2	0.5638	موافق تماما
	%	27.5	65	7.5					
5	التكرار	15	25				4.375	0.490	موافق تماما
	%	37.5	62.5						
6	التكرار	20	19	1			4.475	0.554	موافق تماما
	%	50	47.5	2.5					
7	التكرار	15	21	4			4.275	0.64	موافق تماما
	%	37.5	52.5	10					
8	التكرار	13	23	4			4.225	0.6196	موافق تماما
	%	32.5	57.5	10					
المحور الأول	التكرار	11.5	26.625	2.5			4.240	0.230	موافق تماما
	%	28.75	66.5625	6.25					

يتضح من الجدول السابق أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام يبدون موافقة على العبارات التي تقيس أسس و مكونات الثقافة التنظيمية، حيث بلغ المتوسط المرجح (4.240 من 05) و هو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي ليكارت (أكبر من 4.20 إلى 5.00) و التي تشير إلى أن عمال المؤسسة يمتلكون قيما متكاملة و موحدة و أنماطا سلوكية مشتركة مما يزيد من قوة ثقافتهم التنظيمية و يسهل من مهمة عملية التغيير.

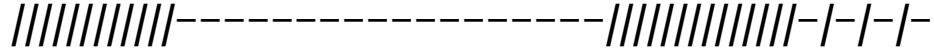
الإجابة على السؤال: ما هو دور المعتقدات في مقاومة التغيير؟

الرقم	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
	أوافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
1	التكرار	9	29	2			4.175	0.5006	موافق
	%	22.5	72.5	5					
2	التكرار	10	28	2			4.20	0.5164	موافق
	%	25	70	5					تماما
3	التكرار	11	26	3			4.20	0.5638	موافق
	%	27.5	65	7.5					تماما
4	التكرار	14	24	2			4.30	0.5638	موافق
	%	35	60	5					تماما
5	التكرار	11	28	1			4.25	0.4935	موافق
	%	27.5	70	2.5					تماما
المحور الثاني	التكرار	11	27	2			4.225	0.3144	موافق
	%	27.5	67.5	5					تماما



الإجابة عن السؤال: ماهو دور الأنماط السلوكية في مقاومة التغيير

الرقم	درجة الموافقة						الدرجة الموافقة الكلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
	أوافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما					
1	التكرار	5	31	4			4.025	0.4797	موافق	
	%	12.5	77.5	10						
2	التكرار	5	31	4			4.025	0.4797	موافق	
	%	12.5	77.5	10					تماما	
3	التكرار	9	30	1			4.20	0.464	موافق	
	%	22.5	75	2.5					تماما	
4	التكرار	10	28	2			4.20	0.516	موافق	
	%	25	70	5					تماما	
5	التكرار	9	26	5			4.10	0.590	موافق	
	%	22.5	65	12.5						
6	التكرار	9	29	2			4.175	0.500	موافق	
	%	22.5	72.5	5						
المحور الثالث	التكرار	7.83	29.166	3			4.120	0.297	موافق	
	%	19.58	72.91	7.5						

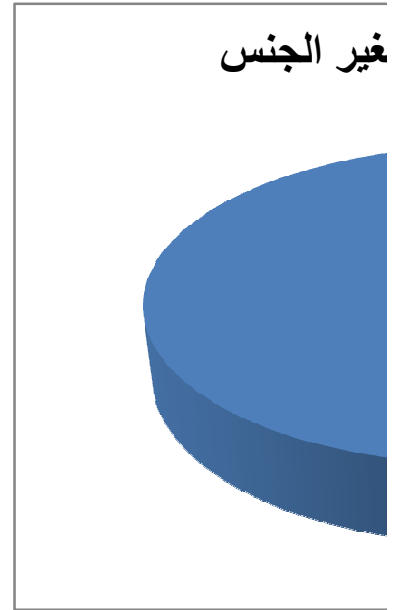


الرقم	درجة الموافقة						الدرجة الكلية للموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
	أوافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	التكرار %				
1	التكرار	13	24	3			4.205	0.588	موافق	
	%	32.5	60	75					تماما	
2	التكرار	8	27	5			4.075	0.572	موافق	
	%	20	67.5	12.5						
3	التكرار	10	28	2			4.20	0.516	موافق	
	%	25	70	5					تماما	
4	التكرار	7	32	1			4.150	0.426	موافق	
	%	17.5	80	2.5						
5	التكرار	7	32	1			4.150	0.426	موافق	
	%	17.5	80	2.5						
6	التكرار	8	29	3			4.125	0.515	موافق	
	%	20	72.5	7.5						
7	التكرار	11	26	3			4.20	0.563	موافق	
	%	27.5	65	7.5					تماما	
8	التكرار	16	21	3			4.325	0.615	موافق	
	%	40	52.5	7.5					تماما	
9	التكرار	19	19	2			4.425	0.594	موافق	
	%	47.5	47.5	5					تماما	
10	التكرار	12	25	3			4.225	0.576	موافق	
	%	30	62.5	7.5					تماما	
المحور الرابع	التكرار	11.10	26.30	2.6			4.21	0.246	موافق	
	%	27.75	65.75	6.5					تماما	

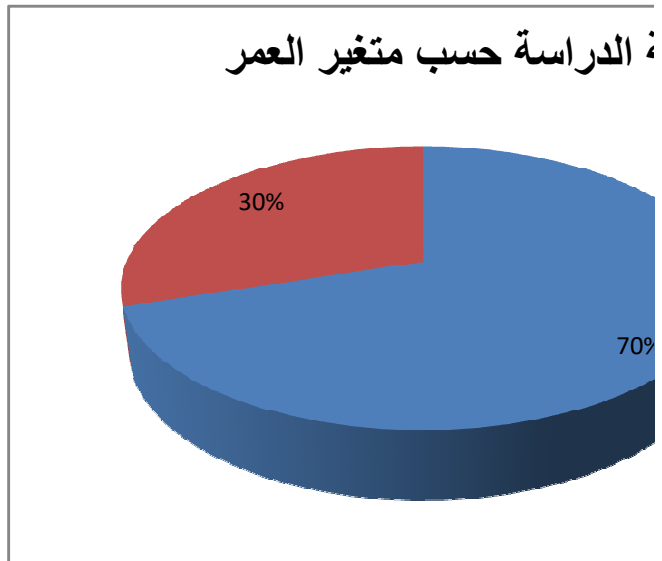




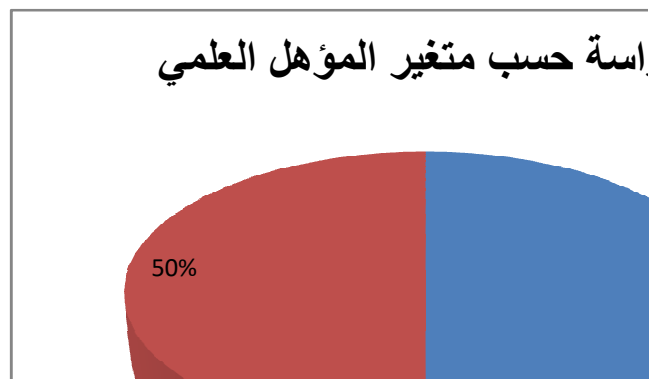
النسبة المئوية %	الجنس
100	ذكر
0	أنثى



النسبة المئوية %	العمر
70	من 41-50
30	أكثر من 50 سنة

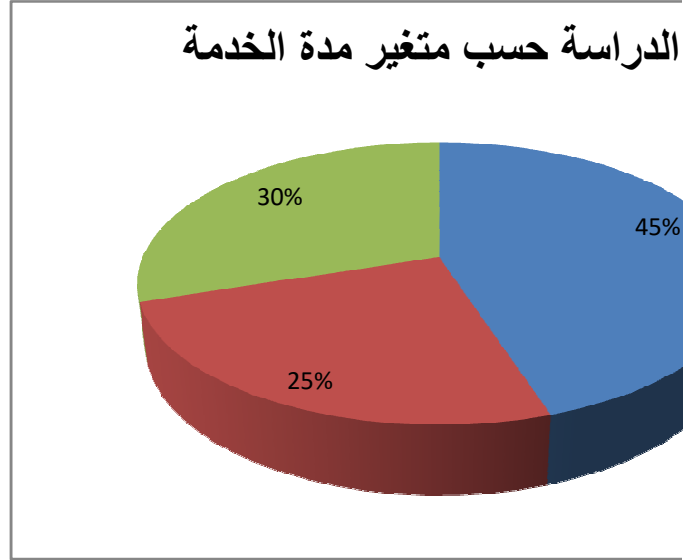


النسبة المئوية %	المؤهل العلمي
50	أقل من البكالوريا
50	ليسانس

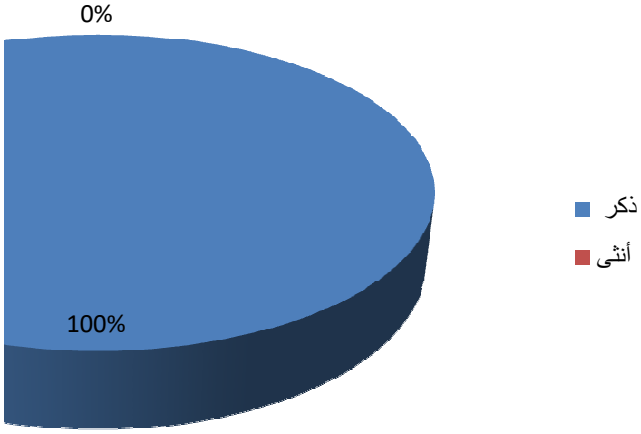




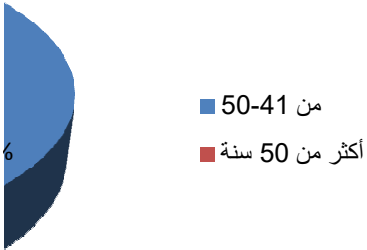
مدة الخدمة	النسبة
من 11 - 15	45
16-20	25
21-25	30



## توزيع عينة الدراسة حسب مت



## توزيع عينة



## توزيع عينة الدر



## توزيع عينة



■ من 15 - 11

■ 16-20

■ 21-25



**مقدمة:**

الإفلاس هو وسيلة من وسائل التنفيذ على أموال المدين المفلس، و هذا النظام لا يطبق إلا على فئة من الناس، و هي فئة التجار، و بالنسبة لنوع معين من الديون و هي التجارية، فعندما يثبت توقف التاجر عن دفع ديونه التجارية أو ثبت أنه استعمل وسائل غير مشروعة لدعم الثقة المالية به، يحق عندئذ لدائنيه اللجوء إلى التنفيذ على أمواله و ذلك بطلب شهر إفلاسه عن طريق المحكمة المختصة. لقد أجمعت القوانين في العصر الحديث على عدم اعتبار الإفلاس جريمة لأن التاجر مهما كانت كفاءته و أمانته فهو غير معصوم منه، ذلك بسبب تشابك المعاملات التجارية و التخصص في العمل و التعامل بالأجل و القروض الكثيرة، و كل تصرف يقع باطلا بعد صدور حكم الإفلاس إلى غاية إنتهاء التقليسة.

أما عدم النفاذ يعد أثر من آثار الإفلاس لا يقتصر على المستقبل فقط بل تمتد آثاره إلى الماضي لتسري على تصرفات المفلس و هو على أبواب إفلاسه و المرحلة التي تسبق صدور الحكم المعلن للإفلاس، لتبطل فيها كل تصرفات المدين المفلس التي قد تضر بحقوق الدائنين على اعتبار أن المدين قد تسوء نيته في هذه الفترة، و هذا ما دفع بالمشرع بأن لا يكتفي في حمايته للدائنين من التصرفات المبرمة من طرف المفلس بعد الحكم المعلن للإفلاس، بل تعداه إلى التصرفات الواقعة منذ تاريخ توقفه عن الدفع، و جعل إمكانية الطعن فيها عن طريق دعوى عدم النفاذ و التي تقرر بإحدى الصورتين، إما بصورة دعوى عدم النفاذ الوجوبي، و إما بصورة عدم النفاذ الجوازي، و أحكام عدم النفاذ مستمدة من أحكام الدعوى البولصية المنصوص عليها في القانون المدني.

و عليه نطرح نظام الإفلاس على بساط البحث أين قمنا بدراسة تصرفات المدين المفلس خلال فترة الريبة و هذه الأخيرة تناولها المشروع في القانون التجاري في الباب الأول في المواد [247، 249] في القسم الأول من الفصل الخامس لما نص على حالات عدم نفاذ التصرفات التي يبرمها المدين في فترة الريبة، إلى جانب الإستثناءات الواردة على هذه القاعدة.

و الإشكال الذي سنطرحه في بحثنا هذا:

- ما مدى نجاعة تطبيق نظام الإفلاس على تصرفات المدين المفلس خلال فترة  
الريبة؟

- ما هو السبب الذي دفع المشروع إلى حصر حالات عدم نفاذ تصرفات المدين  
المفلس؟ و هل ينتج عن دعوى البطلان آثار قانونية؟

سنعتمد في دراستنا على المنهجين الوصفي لدراسة الجوانب الموضوعية، و التحليلي  
لدراسة الجوانب التطبيقية أو الإجرائية في البحث.

لقد قسمنا بحثنا إلى فصل تمهيدي و ثلاث فصول

تناولنا في الفصل التمهيدي ماهية الإفلاس و شروطه من خلال مبحثين، الأول  
ماهية الإفلاس و طبيعته القانونية و المبحث الثاني الشروط الموضوعية و الشكلية.

كذلك تناولنا في الفصل الأول طبيعة الريبة و تحديدها في مبحثين، الأول: ماهية  
فترة الريبة و أساس البطلان أما المبحث الثاني أساس البطلان في فترة الريبة.

أما الفصل الثاني بطلان تصرفات المفلس الواقعة في فترة الريبة، من خلال مبحثين  
في الأول التصرفات الواجبة البطلان أما المبحث الثاني التصرفات القابلة البطلان  
الجوازي.

أما الفصل الثالث: دراسة دعوى بطلان تصرفات المفلس الواقعة في فترة الريبة من  
خلال مبحثين الأول خصص لدراسة إجراءات ممارسة دعوى البطلان و الثاني تحديد آثار  
الحكم الصادرة في دعوى البطلان ثم انتهينا بخاتمة نتائج بحثنا.

## فصل تمهيدي:

### ماهية الإفلاس و شروطه

الإفلاس هو الوضعية القانونية لتاجر توقف عن دفع ديونه، يعلن عنه بمقتضى  
حكم. و التاجر المفلس، تدل يده عن إدارة ذمته المالية و تنزع عنه بعض الحقوق.

الإفلاس إجراء تنفيذي يؤدي إلى الموت التجاري للمفلس و تصفية مؤسسته و بيع  
كل أمواله الأخرى. و سنتطرق في المبحث الأول ماهية الإفلاس و طبيعته القانونية و في

المبحث الثاني الشروط الموضوعية و الشكلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> راشد راشد: الأوراق التجارية، الإفلاس و التسوية القضائية في القانون التجاري الجزائري. الطبعة السادسة. ديوان المطبوعات  
الجامعية. الجزائر. ص 217.

## المبحث الأول: ماهية الإفلاس و طبيعته القانونية

مر نظام الإفلاس منذ نشأته بمراحل تاريخية عدة شهد من خلالها تطورها ما ارتبط في الأساس بالظروف الاقتصادية و الإجتماعية.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: ماهية الإفلاس

تعود فكرة الإفلاس في أصلها إلى العصر الروماني، حيث كان التشريع لديهم يجيز في البداية ممارسة الإكراه البدني كوسيلة للتنفيذ على المدين متى عجز عن سداد ديونه. ثم ما لبث أن ألغى هذا النظام ليحل محله نظام التصفية الجماعية قوامه التنفيذ على أموال المدين دون المساس بشخصه و مما كان يلفت النظر في ذلك الحين أن إجراءات التصفية الجماعية لم تكن تفرق عند اتخاذها بين المدين التاجر و غير التاجر فكلاهما يخضع لذات الإجراءات حال تخلفه عن الوفاء بديونه و مع ذلك فلا شك أن هذا التنظيم قد شكل في ذاته حجر الأساس الذي مهد لإرساء أحكام نظام الإفلاس بمفهومه الحالي.

فقاعدة غل اليد التي تعرفها التشريعات الحديثة المستوحاة أساسا من التشريع الروماني فهذا الأخير كان يجيز للقاضي نقل حيازة أصول المدين إلى وكيل عن الدائنين يدعى وكيل التصفية Curature Bonorum ليتولى حشدها و الحفاظ عليها تمهيدا لبيعها و توزيع ثمنها على الدائنين كل نسبة دينه. ليس هذا فقط بل إن القواعد الخاصة بحكم الإفلاس و إجراءات شهره و بطلان تصرفات المفلس و سقوط حقوقه المدنية كلها نبت روماني.<sup>2</sup>

الإفلاس في الجزائر طبق قبل الإستقلال ما طبق في فرنسا من قوانين من بينها القانون الفرنسي الذي كان يتضمن نظام الإفلاس. و بقي القانون التجاري الفرنسي المطبق إلى أن أصدر أمر 59-75 بتاريخ 1975/09/26م متضمنا القانون التجاري الفرنسي و قد احتوى هذا القانون في الكتاب الثالث منه نظام الإفلاس و التسوية القضائية و رد الإعتبار و التغليس و عداه من جرائم الإفلاس و جرت عليه تعديلات بموجب المرسوم

<sup>1</sup> عمرو عيسى الفقي: الموسوعة التجارية الحديثة في الإفلاس، الإصدارات القانونية، مطابع المجموعة المتحدة، دون بلد نشر، 1999، ص 11.

<sup>2</sup> محمد السيد الفقي: القانون التجاري، الإفلاس و العقود التجارية و العمليات المصرفية و البنوك، دون طبعة، منشورات الحلبي الحقوقية، بدون تاريخ نشر، ص 14.

التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25/04/1993م و الأمر قم 96-23 المؤرخ في 09/07/1996م.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: تعريف الإفلاس

إن الإفلاس أصلاً نظام تجاري، فالتاجر المتوقف عن الدفع ديونه هو وحده الذي يمكن شهر إفلاسه.<sup>2</sup>

الإفلاس نظام قانوني يطبق على التجار دون غيرهم حيث يعتبر في حالة إفلاس كل تاجر يتوقف عن دفع ديونه التجارية و كل تاجر لا يدعم الثقة المالية به إلا بوسائل يظهر بجلاء أنها غير مشروعة.<sup>3</sup>

أما المدين المدني فإنه يخضع لنظام الإعسار المدرجة قواعده في القانون المدني و الإعسار يفترض عدم كفاية أموال المدين للوفاء بديونه المستحقة للأجل. هذا و بعد ما عدلت و تمت المادة 217 ق ت بموجب المادة الأولى من المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25/04/1993، أصبحت الشركات ذات رؤوس أموال عمومية كلياً أو جزئياً خاضعة لأحكام الباب المتعلق بالإفلاس و التسوية القضائية، لكن الفقرة الثانية من المادة 217 ق ت و المعدلة منعت المحكمة من إجراء التصفية إذا ما تعلق الأمر بمؤسسات عمومية المؤهلة عن طريق التنظيم أن تتخذ تدابير تشديد مستحقات الدائنين و من بين هذه التدابير ما قرره الفقرة الرابعة من نفس المادة و هو قفل إجراءات الإفلاس بعد أن تكون ديون الدائنين قد سددت جميعها، أو كان بين يدي الوكيل المتصرف القضائي، أموال كافية لسداد ديون المؤسسة.<sup>4</sup>

### الفرع الثاني: أنواع الإفلاس

يختلف باختلاف سببه:

<sup>1</sup> وفاء شيعاوي: محاضرات في مقياس الإفلاس و التسوية القضائية أقيمت على السنة الرابعة حقوق. بسكرة، 2005/2004، ص 23.

<sup>2</sup> راشد راشد: المرجع السابق، ص 217.

<sup>3</sup> خالد إبراهيم التلامة: الوجيز في القانون التجاري(الشركات التجارية و العمليات المصرفية)، ص 75.

<sup>4</sup> راشد راشد: المرجع السابق، ص 218.

- 1- الإفلاس البسيط: يكون فيه حسن النية سيئ الحظ، مثل الشخص الذي يتعرض للإفلاس نتيجة كارثة طبيعية خارجة عن ارادته و هذا ممكن أن يحصل على الصلح و على المساعدات.
- 2- الإفلاس بالتقصير: و هذا النوع من الإفلاس ترجع أسبابه إلى أخطاء يرتكبها التاجر و قد حددت المادة 370 من(ق ت ج) حالات الإفلاس بالتقصير.<sup>1</sup>
- 3- الإفلاس بالتدليس: يكون فيه سوء نية و تقصد المدين للأضرار بدائنيه و قد نصت المادة 370 من(ق ت ج): "يعد مرتكبا للتدليس بالتدليس كل تاجر في حالة توقف عن الدفع يكون قد أخفى حساباته أو بدد أو اختلس كل أو بعض أصوله أو يكون بطريق التدليس قد أقر بمديونته بمبالغ ليست في ذمته سواء كان هذا في محرراته بأوراق رسمية أو تعهدات عرفية أو في ميزانيته".<sup>2</sup>

### الفقرة الأولى: الإفلاس التجاري و الإعسار المدني

كلا من الإفلاس و الإعسار المدني يتفقان في بعض الأحكام العامة يبدو ذلك جليا في أن كلا منهما طريق للتنفيذ على أصول المدين و منشئ لحالة قانونية جديدة، تستوجب اتخاذ ما يلزم من وسائل الشهر و العلانية كإحاطة الناس علما بها. كذلك يتفقان في تقرير مبدأ المساواة بين الدائنين حتى لا يتمكن أحدهم بطريقة أو بأخرى من الحصول على حقه أو جزء كبير منه، في حين لا يتمكن الآخرون من ذلك إلا أن ذلك لا يبقى أن كلاهما نظام مستقل بذاته و من خلال ذلك نكشف عن الفروق الجوهرية بينهما تتمثل في الآتي:

- الإفلاس نظام خاص بالتجار أما الإعسار فهم نظام خاص بغير التجار.
- ينظم الإفلاس و يضع أحكامه القانون التجاري أما الإعسار فينظمه القانون المدني و من ثم تسري في حالة الإفلاس القواعد القانونية الخاصة في القانون التجاري أما في حالة الإعسار فتسري القواعد القانونية الخاصة في القانون المدني.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أنظر المادة 370 من القانون التجاري الجزائري.

<sup>2</sup> [www.droit telemcen.over.blog.com](http://www.droit telemcen.over.blog.com)

<sup>3</sup> عبد الأول عابدين محمد البسيوني: آثار الإفلاس في استفاء الدائنين حقوقهم في التقلية، (دراسة مقارنة في الفقه الإسلامي و القانون الوضعي)، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2008، ص 35.

• يشهر إفلاس التاجر إذا توقف عن دفع ديونه التجارية المستحقة أو دعم الثقة المالية به بوسائل غير مشروعة، بينما يتم الحجر على المدين المعسر إذا زادت ديونه المستحقة على أمواله.

• إذا ثبت للمحكمة حالة الإفلاس للتاجر وجب عليها أن تشهر إفلاسه بموجب حكم قضائي دون مراعاة الظروف التي أحاطت به، أما في حالة الإعسار فيجب على المحكمة قبل الحجر على المدين أن تراعي جميع الظروف التي أحاطت به و مدى مسؤوليته عن الأسباب التي أردت إلى طلب الحجر عليه.

• لا يؤثر الحجر على حقوق المدين المعسر السياسية، بينما شهر الإفلاس يؤدي إلى حرمان التاجر المفلس من حقوقه السياسية.

• يطبق على التاجر المفلس نظام الصلح البسيط، أما المدين المعسر فلا يستفيد من ذلك النظام لعدم وجوده في القانون المدني.<sup>1</sup>

#### الفقرة الثانية: أوجه الاختلاف بين النظامين

بعد عرض أوجه الاختلاف بين الإفلاس و الإعسار المدني، يتبين بوضوح اختلاف نظرة المشرع لكل من النظامين، حيث اعتبر نظام الإفلاس مسلكا قاسيا يسلكه الدائن للتنفيذ على أموال مدينه و من ثم اختص به التجار، لما للإئتمان في المعاملات التجارية من أهمية خاصة لذلك اعتبر أن شهر إفلاس التاجر يعني أن وصمة عار قد أصابته فلوثت سمعته و أسقطت عنه اعتباره التجاري، ذلك بخلاف نظرتة إلى الإعسار المدن بحيث اعتبره المشرع أمرا عارضا و حالة طارئة من الضيق و العجز المالي. و من ثم جعل للمحكمة سلطة تقديرية في الحكم به من عدمه، مع مراعاة الظروف التي أحاطت بالمدين حيث يستطيع الترفق به ما وجدت في ذلك سييلا.<sup>2</sup>

#### الفرع الثالث: الطبيعة القانونية للإفلاس

يختلف حكم شهر الإفلاس عن سائر الأحكام القضائية

أولا: حكم مقرر

<sup>1</sup> عبد الأول عابدين: نفس المرجع، ص 35.

<sup>2</sup> عبد الأول عابدين: نفس المرجع، ص 37.

يعتبر الحكم بشهر الإفلاس حكم مقرر بحالة الإفلاس و ليس منشأ لها لأن حالة الإفلاس كانت قائمة قبل الحكم و جاء هذا الأخير فقط ليقررها، إلا أن هذا لا ينفي أن الحكم بشهر الإفلاس ينشأ مراكز جديدة كتعيين القاضي المنتدب و وكيل التفليسة و المراقبين و تكون جماعة الدائنين و عد اليد للمدين عن مباشرة التصرفات في ممتلكاته.<sup>1</sup>

#### ثانيا: الحجية المطلقة لحكم الإفلاس

تتمتع الأحكام بوجه عام بحجية نسبية، فلا يمتد أثرها إلا بمن كان طرفا في الخصومة كما أنها لا تتعلق إلا بالشيء موضوع النزاع. أما حكم الإفلاس فيتميز بحجيته المطلقة التي يتجاوز بها أطراف الدعوى التي صدر في شأنها. فمتى شهر إفلاس التاجر المتوقف عن الدفع بمقتضى حكم المحكمة المختصة، عد هذا التاجر مفلس ليس فقط في مواجهة طلب شهر إفلاسه من دائنيه و إنما يعتبر كذلك بالنظر لجميع دائنيه بمن لم يكن منهم طرفا في الدعوى.<sup>2</sup>

و يكمن أساسا الحجية المطلقة لحكم الإفلاس فيما يهدف إليه من تنظيم التصفية الحجية لأموال المدين المفلس.<sup>3</sup>

#### ثالثا: حكم ذو نفاذ معجل

تقضي المادة 227(ق ت ج) بأ جميع أحكام الإفلاس و التسوية القضائية معجلة التنفيذ رغم المعارضة و الإستئناف و ذلك بإستثناء حكم القاضي بالمصادقة على الصلح، و الغرض من النفاذ المعجل هو المحافظة على أصول المفلس لصالح دائنيه و منعه من التصرف فيها، أو محاباة دائن على آخر مماثل بمبدأ المساواة بين الدائنين لذي يقوم عليه نظام الإفلاس.<sup>4</sup>

#### رابعا: مبدأ وحدة الإفلاس

ينتج عن مبدأ وحدة الإفلاس عدة آثار أهمها عدم جواز شهر إفلاس ذات التاجر و متابعة إجراءات التفليسة أمام أكثر من محكمة. و بالتالي إذا تعددت محال التاجر المتوقف عن الدفع فإن الإختصاص بشهر إفلاسه يثبت للمحكمة التي يقع في دائرتها المحل

<sup>1</sup>وفاء شيعاوي: المرجع السابق، ص 25.

<sup>2</sup>محمد السيد الفقي: المرجع السابق، ص 55-56.

<sup>3</sup>محمد السيد الفقي: نفس المرجع، ص 56.

<sup>4</sup>وفاء شيعاوي: المرجع السابق، ص 25.

الرئيسي. كذلك إذا حدث أن باشر التاجر المفلس تجارة جديدة حال قيام التقلية ثم صادف أن توقف عن دفع ديون متعلقة بتجارته الجديدة، فلا يجوز إجابة طلب الدائنين الجدد بشهر إفلاسه مرة ثانية بل يشترك هؤلاء في التقلية القائمة. بيد أنه إذا كانت الديون الجديدة التي انشغلت بها ذمة المفلس قد نشأت بعد انتهاء التقلية الأولى جاز لأصحاب تلك الديون طلب شهر إفلاس المدين مرة أخرى.

و أيضا مبدأ إقليمية الإفلاس و مؤدى هذا المبدأ أن الحكم بشهر الإفلاس لا يجوز على الحجة المطلقة إلا بالنسبة إلى أموال المفلس الموجودة في إقليم الدولة التي صدر فيها دون أن يمتد إلى أمواله الموجودة في دون أخرى.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: الشروط الموضوعية و الشكلية

تقضي المادة 215 من القانون التجاري الجزائري: "يتعين على كل تاجر أو شخص معنوي خاضع للقانون الخاص و لو لم يكن تاجر إذا توقف عن الدفع أن يدلي بإقرار مدى خمسة عشرة يوما يقصد افتتاح التسوية القضائية أو الإفلاس".

و تقضي المادة 225 من القانون التجاري الجزائري: "لا يترتب إفلاس و لا تسوية قضائية على مجرد التوقف عن الدفع يغي صدور حكم مقرر لذلك".

نستخلص من هاتين المادتين أنه يشترط شهر الإفلاس توفر شروط موضوعية و أخرى شكلية.

### المطلب الأول: الشروط الموضوعية

الإفلاس نظام قانوني يخص طائفة معينة من الأشخاص هم التجار، قوامه دعم و تقوية الإئتمان جوهر الحياة التجارية و أساس معاملاتها اللصيقة بها. لذا كما تقدم فإنه يشترط لشهر الإفلاس أن يكون المدين تاجرا من جهة و أن يشهد حالة بتوقفه عن الدفع من جهة أخرى.<sup>2</sup>

### الفرع الأول: صفة التاجر

لا يعد تاجرا إلا الأشخاص التي تتوفر فيهم الشروط القانونية المنصوص عليها في المادة الأولى من القانون التجاري الجزائري: "يعد تاجرا كل من يباشر عملا تجاريا و يتخذه

<sup>1</sup> محمد السيد الفقي: المرجع السابق، ص 56-57.

<sup>2</sup> محمد السيد الفقي: المرجع السابق، ص 41.



مهنة معتادة له". و يؤخذ من هذا النص أنه يشترط لإكتساب صفة التاجر توفر شرطان أساسيان هما القيام بالأعمال التجارية من جهة و الإحتراف من جهة أخرى و هناك شرط ثالث لم يذكره النص و هو أن يقوم التاجر بممارسة العمل التجاري لحسابه الخاص، و تنطبق هذه الشروط على التاجر الفرد و الشركات التجارية على سواء و تضيف بعض الدول و منها ألمانيا شرطا آخر لإكتساب صفة التاجر ألا و هو القيد في السجل التجاري.<sup>1</sup>

الإفلاس كما قدمنا نظام يختص به التاجر وحدهم، و بالتالي فهو لا ينطبق كأصل عام على غير التاجر. لذلك يشترط فيمن يشهر إفلاسه أن يكون تاجرا سواء كان تاجر فرد أم شركة.

#### أولاً: التاجر الفرد(الشخص الطبيعي)

يشترط لإكتساب الشخص صفة التاجر أن يباشر الأعمال التجارية على وجه الإحتراف و الإسقلال. كما يشترط أن تتوفر لديه الأهلية التجارية. و يكفي توافر هذه الشروط في الشخص لإمكان شهر إفلاسه و لو لم يكن مقيدا في السجل التجاري. ذلك أن هذا القيد لا تأثير له على اكتساب صفة التاجر. و يجوز شهر افلاس التاجر و لو كان محترفا لعمل مدني إلى جانب حرفته التجارية طالما أنه توقف عن سداد ديونه التجارية.<sup>2</sup>

أ- التاجر المعتزل عن التجارة: فقد نظم المشروع القواعد التي تحكم التعامل معه في المادة 220 ق ت ج.<sup>3</sup>

ب- شهر الإفلاس بعد الموت: إن التاجر الذي يموت و هو في حالة التوقف عن الدفع يمكن شهر إفلاسه بعد مماته و ذلك إما بتصريح يقدمه أحد ورثته أو بطلب من أحد دائنيه. إلا أن المشرع الجزائري قد أوجب تقديم التصريح أو الطلب خلال مدة عام تبدأ من تاريخ الوفاة. و للمحكمة أن تفتح الإجراءات تلقائيا خلال نفس الأجل و إذا مارس الورثة تجارة مورثهم يلزمون بتسديد الديون تحت طائلة شهر إفلاسهم الشخصي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عمار عمورة: الوجيز في شرح القانون التجاري الجزائري، دار المعرفة، ص 85.

<sup>2</sup> محمد السيد الفقي: المرجع السابق، ص 41.

<sup>3</sup> أسامة نابل المحسن: الوجيز في الشركات التجارية و الإفلاس، الطبعة الأولى عمان دار الثقافة، 2008، ص 292.

<sup>4</sup> راشد راشد: المرجع السابق، ص 223-224.

ت- ممارسة التاجر التجارة بإسم مستعار: بعض الأشخاص محظورة عليهم ممارسة التجارة كالموظفين و أصحاب المهن الحرة و رغم ذلك يمارسونها بأسماء مستعارة. إلا أن التاجر الحقيقي أو الذي مارس التجارة باسم مستعار و رغم عدم قيامه بالأعمال باسمه و عد قيده في السجل التجاري فإنه يخضع لأحكام الإفلاس و التسوية القضائية بصفة التاجر الظاهر الذي أعاره اسمه و ذلك حماية للثقة و الإئتمان التي تقوم عليها التجارة.<sup>1</sup>

#### ثانياً: التاجر شخص معنوي (الشركات التجارية)

يخضع الأشخاص المعنوية المتوفرة على صفة التاجر لنظامي الإفلاس و التسوية القضائية مثلما يخضع لها الأفراد الطبيعيون.

1- شركة التضامن: يستتبع إفلاس جميع الشركاء فيهما، و ذلك لأن هؤلاء الشركاء يكتسبون صفة التاجر و يسألون عن ديون الشركة مسؤولية شخصية تضامنية و عندئذ تتعدد التفليسات فتوجد تفليسة الشركة و تفليسة خاصة بكل شريك و إذا كانت كل تفليسة مستقلة بنفسها ضامنة من الشريك الشخصية و كذلك ديون الشركة باعتبار أن الشريك المتضامن مسؤول عن هذه الأخيرة بصفة شخصية و إذا كان الإفلاس شركة التضامن يؤدي إلى إفلاس الشركاء المتضامين فالعكس غير صحيح و يترتب افلاس الشركة انقضاؤها و تصفيتها.<sup>2</sup>

2- الشركة الفعلية و الباطلة: فالشركة الفعلية هي التي تقوم بين شخصين او أكثر بدون أي شروط من شروط الشركة و بما أن الشركة لا تكتسب الشخصية المعنوية إلى من يوم قيدها في السجل التجاري فإن هذا يمنع من تطبيق نظام شهر الإفلاس و التسوية القضائية و هذا لا يمنع من تطبيق نظام الإفلاس على الشركاء فيها لقيامهم بالأعمال التجارية.

<sup>1</sup> وفاء شيعاوي: المرجع السابق، ص 14.  
<sup>2</sup> محمد السيد الفقي: المرجع السابق، ص 43.

و أما الشركة الباطلة فهي التي قيدها في السجل التجاري و لكن تخلف ركن من أركانها الجوهرية و يجوز شهر الإفلاس هذه الشركة إذا توقفت عن الدفع قبل الحلم بإبطالها حماية للغير المتعامل معها.<sup>1</sup>

3- شركة المساهمة و الشركة ذات المسؤولية المحدودة: إن هذه الشركات التي هي شركات تجارية بمقتضى شكلها، يمكن شهر افلاسها و الأصل أن الإفلاس لا يلحق الشخص المعنوي على أساس أن الشركاء أو المسيرين أو المديرين ليست لهم صفة التاجر إلا أن هذه القاعدة لو كانت مطلقة لضمنت للمسيرين و المديرين في بعض الحالات عدم المعاقبة و عليه و تجنباً لهذه النتيجة السيئة أجاز المشرع الجزائري شهر إفلاس المدير أو المسير القانوني أو الواقعي الظاهري أو الباطني المأجور أو غير المأجور إذا كان في ظل الشخص المعنوي و أثناء قيامه بتصرفاته قد قام لمصلحته بأعمال تجارية أو تصرف في أموال الشركة كما لو كانت أمواله.

إذا باشر تعسفا لمصلحته الخاصة استغلالاً خاسراً لا يمكن أن يؤدي إلى توقف الشخص المعنوي عن الدفع.<sup>2</sup>

4- الشركة المنحلة: تبقى قائمة الشخصية المعنوية للشركة بسبب الضرورات التي تقتضيها التصفية و حتى الإنتهاء منها و هذا ما أكدته الفقرة الثانية من المادة 766 ق ت ج التي جاء فيها: "و تبقى الشخصية المعنوية للشركة قائمة لإحتياجات التصفية إلى أن يتم إقفالها فمن بين النتائج المترتبة على بقاء الشخصية المعنوية للشركة المنحلة خلال فترة التصفية امكانية شهر افلاسها.<sup>3</sup>

5- الشركة المدنية ذات الشكل التجاري: لا يوجد مانع قانوناً من أن تتخذ الشركات المدنية أحد الأشكال الستة المنصوص عليها في القانون التجاري. و إذا اتخذت الشركة المدنية شكلاً من هذه الأشكال فلا تنقلب إلى شركة تجارية بل تظل في حالها مدنية و تفسير ذلك أن المشرع اللبناني لم يعتمد و لو بصدد تحديده لنوع الشركة المعيار الشكلي الذي أخذ به المشرع الفرنسي بل اعتمد على المعيار الموضوعي الذي يمتد بالغرض الذي أنشأت من أجل تحقيقه. و إذا كانت الشركات المدنية التي تتخذ شكلاً

<sup>1</sup> وفاء شيعاوي: المرجع السابق، ص 14-15.

<sup>2</sup> راشد راشد: المرجع السابق، ص 225-226.

<sup>3</sup> راشد راشد: نفس المرجع، ص 227.

تجاريا لا تكتسب صفة التاجر و لا تسري عليها القواعد الخاصة بإحتراف التجارة إلا أنه هناك استثناء تخضع الشركات المدنية التي تتخذ شكل شركة مساهمة أو توصية لأحكام الصلح الإحتياطي و الإفلاس.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: التوقف عن دفع الديون

إن تواجد المدين في حالة التوقف عن الدفع هو الشرط الموضوعي الثاني الذي يجب توافره لإعلان الإفلاس أو التسوية القضائية.<sup>2</sup>

1- تعريف التوقف عن الدفع: تختلف فكرة التوقف عن الدفع في القانون التجاري عن فكرة الإعسار في القانون المدني كون هذه الأخيرة تقوم متى ثبت أن خصوم المدين تزيد عن أصوله أي عدم كفاية أمواله للوفاء بديونه الحالية.

في حين يقوم التوقف عن الدفع بمجرد عجز المدين عن سداد ديونه المستحقة الآجال بغض النظر كونه ميسرا أو معسرا، لأنه قد يكون معسرا و لا يمكن شهر إفلاسه لأنه يستطيع الوفاء بديونه في آجالها بلجؤها إلى عدة طرق كالإقتراض أو البيع و قد يكون ميسرا لكن يمكن شهر إفلاسه لأن لديه أموال و ليست لديه سيولة للدفع في الآجال المستحقة للدفع.<sup>3</sup>

### الفرع الثالث: طبيعة الديون

لقد سمحت المادة 215 ق ت ج، بتطبيق الإفلاس و التسوية القضائية على التاجر و على الشخص المعنوي الخاضع للقانون الخاص حتى و لو لم يكن من التجار، و المدة المذكورة اشترطت من أجل تطبيق الإفلاس أو التسوية القضائية وجود حالة التوقف لاعن الدفع دون أن تعين طبيعة الديون التي توقف المدين عن دفعها (تجارية أم مدنية) و عليه يمكن القول بأنه بالنسبة للأشخاص المعنوية الخاضعة للقانون الخاص و التي لا تتعاطى أعمالا تجارية كالجمعيات و التعاونيات و الشركات المدنية، و يجوز شهر إفلاسها في حالة توقفها عن دفع ديونها المدنية. أما بالنسبة للتجار فيمكن شهر افلاسهم إذا تعلق التوقف عن الدفع بدين تجاري إلا أن هذا القول لا يمنع الدائن بدين مدني من أن يطلب

<sup>1</sup> محمد السيد الفقي: المرجع السابق، ص 45.

<sup>2</sup> راشد راشد: المرجع السابق، ص 227.

<sup>3</sup> وفاء شيعاوي: المرجع السابق، ص 16.

شهر إفلاس المدين التاجر بشرط أن تتأكد المحكمة من هذه الأخيرة قد امتنع عن الوفاء بدين تجاري و لتوضيح أثر الإمتناع عن الوفاء بدين مدني نقول، بأن الإفلاس و التسوية القضائية نظامان يطبقان أصلا على التجار و يطبقان بصورة استثنائية على غير التجار.<sup>1</sup> بالإضافة يجب أن نشير إلى أن للدين شروط لشهر إفلاس التاجر و هي كالآتي:

- أن يكون الدين مستحق الأجل.
- أن يكون الدين مؤكدا أو معين القيمة.
- أن يكون الدين خاليا من أي نزاع.
- أن يكون الدين تجاريا وفقا للمادة 216 ق ت ج.
- أن يمتنع المدين عن الوفاء به.<sup>2</sup>

#### الفرع الرابع: عدد الديون و أهميتها

إن عدد الديون و أهميتها مسألة لم يتطرق إليها المشرع و عليه يمكن القول بأن إعلان المفلس يمكن أن يتم بناء على امتناع التاجر عن الوفاء بدين وحيد مهما كانت قيمة هذا الدين. إلا أن الإجتهد الحديث يستلزم بوجود حالة التوقف عن الدفع أن يكون المدين في وضعية ميؤوس منها و يبحث عما إذا كان الجانب السلبي الذي يمكن المطالبة به متناسبا مع الموارد التي يمكن الحصول عليها أو أن التاجر في وضعية لا يمكن الخروج منها.<sup>3</sup>

#### المطلب الثاني: الشروط الشكلية

تنص المادة 01/225 من القانون التجاري على أنه: "لا يترتب الإفلاس و لا التسوية القضائية على التوقف عن الدفع بغير صدور حكم مقرر لذلك". يتضح لنا من هذه المادة أنه رغم توفر صفة التاجر في الشخص و ثبوت توقفه عن الدفع إلا أن هذا لا يجعله مفلسا إذا صدر حكم بالإفلاس من المحكمة المختصة.<sup>4</sup>

#### الفرع الأول: شهر الإفلاس بناء على طلب المدين

<sup>1</sup> راشد راشد: المرجع السابق، ص 229.

<sup>2</sup> وفاء شيعاوي: المرجع السابق، ص 17-18.

<sup>3</sup> راشد راشد: المرجع السابق، ص 230.

<sup>4</sup> وفاء شيعاوي: المرجع السابق، ص 18.

و يظهر ذلك من خلال مدى مصلحة التاجر المدين في المبادرة إلى طلب شهر إفلاسه فهو بذلك يرفع راية حسن النية و التي من شأنها أن تتقذه من خطر اعتباره مرتكباً لجريمة الإفلاس بالتقصير و قد يمكنه هذا السلوك من جذب ثقة دائنيه فيصلون معه إلى صلح يحقق مصلحة الجميع. و يكون شهر إفلاس التاجر المدين و عليه أن يرفع بتصريحه موازنة مفصلة و مصدق على مطابقتها لحالة موجوداته و الديون المطلوبة منه و ليس معنى طلب المدين شهر إفلاسه أن تجيبه المحكمة إلى ذلك على وجه الإلزام.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: شهر الإفلاس بناء على طلب الدائنين

يمكن أن يعلن الإفلاس بناء على طلب يتقدم به من المحكمة أحد الدائنين أو بعضهم و هذا ما يتم في أكثر الأحيان لأنه لا يمكن الإعتماد دائماً على تصريح المدين بتوقفه عن الدفع، فقد يهمل المدين هذا التصريح، فيتقدم به الدائنون الذين يعتبرون أصحاب المصلحة الأساسية في طلب إعلان الإفلاس و لا يختلف الأمر بالنسبة لصفة الدائن أو لصفة الدين. فيستطيع الدائن أن يتقدم بالطلب سواء كان لبنانياً أو أجنبياً، و سواء كان دينه عادياً أم موثقاً برهن أم ممتازاً و سواء طان دينه تجارياً أما مدنياً و هذا ما يعني أنه ليس من الضروري أن يكون الدائن حائزاً على سند التنفيذ. و لا يعتبر طلب إعلان الإفلاس حقاً شخصياً بل حقاً مالياً لذلك لا يجوز لدائن الدائن أن يستعمله عن طريق الدعوى غير المباشرة.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: شهر الإفلاس من تلقاء المحكمة

يجوز للمحكمة المختصة وفقاً لما ورد في الفقرة الثانية من المادة 320 من قانون التجارة الأردني أن تحكم شهر إفلاس المدين و لو لم يتقد إليها أي طلب سواء من المدين أو من الدائنين، إذ تمارس المحكمة هذا الحق طالما ثبت إليها بأنها امام مدين تاجر متوقف عن دفع ديونه التجارية وقوفاً يبرر شهر إفلاسه.

### أولاً: المحكمة المختصة بشهر الإفلاس

<sup>1</sup> محمد البسد الفقي: المرجع السابق، ص 60.  
<sup>2</sup> إلياس ناصيف: الكامل في قانون التجارة، الإفلاس، الجزء الرابع، دار عويدات بيروت، 1999، ص 155.

الإفلاس لا ينشأ إلا بحكم يصدر من المحكمة المختصة و الإختصاص وفقا للقواعد المنظمة له هو نوعان: نوعي و محلي.<sup>1</sup>

أ- الإختصاص النوعي: يتضح من نص المادة الأولى من قانون الإجراءات الجزائية أن المحاكم العادية تفضل في جميع الدعاوى و القضايا التجارية، أما دعاوى الإفلاس و التسوية القضائية فيؤول الإختصاص للمحاكم المنعقدة في مقر المجالس القضائية للفصل دون سواها بموجب حكم قابل للإستئناف.<sup>2</sup>

ب- الإختصاص المحلي: المحكمة المختصة محليا بشهر الإفلاس هي المحكمة التي يقع في دائرتها موطن المدين ، ويتعلق هذا الإختصاص بالنظام العام فلا يجوز الإتفاق على تعديله ، ويقصد بالموطن التجاري هو المكان الذي توجد فيه الإدارة الرئيسية للأعمال التجارية (المادة 37 من القانون المدني) إن كان المدين تاجرا أو المركز الرئيسي للنشاط إن كان الدين غير تاجر .

وإذا غير التاجر موطنه التجاري خلال النظر في دعوى الإفلاس فلا يؤثر ذلك على اختصاص المحكمة طالما كانت مختصة عند تقديم الطلب. أما إذا تغير الموطن في الفترة بين التوقف عن الدفع و رفع دعوى الإفلاس كانت المحكمة المختصة هي التي تقع في دائرة اختصاصها المواطن التجاري الجديد.

و في حالة ما إذا توفي التاجر أو اعتزل التجارة كانت المحكمة المختصة هي التي كان يقع في دائرتها آخر مواطن تجاري له قبل الوفاة أو الإعتزال عن التجارة.<sup>3</sup>

و إذا كان للتاجر محل رئيسي واحد و فروع عديدة كانت المحكمة المختصة شهر الإفلاس هي وحدها التي تقع في دائرتها المحل الرئيسي، أما إذا كان للتاجر محلات رئيسية يتعلق كل منها بتجارة قائمة بذاتها من نوع مختلف في هذه الحالة جاز شهر الإفلاس في كل محكمة يقع في دائرتها المركز الرئيسي لكل تجارة منها.

ت- رفع النزاع أمام المحكمة غير المختصة: إذا حصل و رفعت دعوى متعلقة بالإفلاس و التسوية القضائية أمام محكمة غير المحاكم المنعقدة في المجالس

<sup>1</sup> أسامة نائل المحسن: المرجع السابق، ص 298.

<sup>2</sup> وفاء شيعاوي: المرجع السابق، ص 19.

<sup>3</sup> نادية فضيل: الإفلاس و التسوية القضائية في القانون الجزائري، ط2، ص 16-17.

القضائية المنصوص عليها في المادة الأولى من قانون الإجراءات المدنية، فإنه على هذه المحكمة أن تقضي بعدم الإختصاص لأن الإختصاص في هذه المسائل يكون للمحاكم المنعقدة في المجالس القضائية دون سواها بنص القانون.<sup>1</sup>

#### الفرع الرابع: الحكم المعلن للإفلاس (مضمونه و إجراءات شهره)

يتصف الحكم بالإفلاس أو التسوية القضائية بأنه حكم معلن لأنه يعلن أو يكشف عن وضعية كانت موجودة قبل صورة، و هي حالة التوقف عن الدفع، و لكن بما أن الإفلاس يمثل إجراء تصفية أموال يمارس ضد المدين الذي غلت يده و سقطت بعض حقوقه، فالحكم أيضا منشئ، لأنه ينشئ وضعية جديدة لم تكن موجودة قبل صدوره هذا من حيث طبيعة الحكم الذي من أجل صدوره. أجاز المشرع لرئيس المحكمة أن يأمر بكل إجراءات التحقيق للحصول على جميع المعلومات الخاصة بوضعية المدين و تصرفاته و هذا ما قضت المادة 221.<sup>2</sup>

#### أولاً: مضمون الحكم

يجب أن يتضمن الحكم بشهر الإفلاس تعيين وقت التوقف عن الدفع و ذلك لتقرير صحة أو بطلان التصرفات السابقة للحكم بشهر الإفلاس، بحيث تسمى الفترة بين تاريخ التوقف عن الدفع و تاريخ حكم شهر الإفلاس بفترة الريبة و يراعى في هذا الصدد أنه لا يمكن و في جميع الأحوال ارجاع تاريخ التوقف عن الدفع إلى أكثر من ثمانية عشر شهرا قبل الحكم بشهر الإفلاس.

كما يجب أن يتضمن الحكم تعيين وكيل أو وكلاء التفليسة و تعيين القاضي المنتدب و كذلك التدابير الاحتياطية اللازمة لصيانة حقوق الدائنين.<sup>3</sup>

#### ثانياً: إجراءات شهر الحكم

يجب نشر الحكم بشهر الإفلاس ليعلم به الكافة، و يتضمن هذا النشر وفقاً للمواد

228-229-230 من القانون التجاري مايلي:

• تسجيل الحكم بشهر الإفلاس بالسجل التجاري.

<sup>1</sup> وزارة صالحي، الواسعة (الإفلاس وفقاً لقانون التجارة الجزائري) معهد العلوم القانونية جامعة باتنة، الجزء الأول، طبعة 1992، ص 53.

<sup>2</sup> رشد راشد: المرجع السابق، ص 242.

<sup>3</sup> خالد ابراهيم التلاهمة: المرجع السابق، ص 78.



- إعلان الحكم بتعليقه في قاعة جلسات المحكمة لمدة 3 أشهر.
  - نشر ملخص للحكم في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية.
  - نشر ملخص في الأماكن التي يكون فيها للمدين مؤسسات تجارية.
- و يقوم بكل إجراءات النشر المذكورة أعلاه كاتب ضبط المحكمة خلال 15 يوما من صدور الحكم بشهر الإفلاس.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> وفاء شيعاوي: المرجع السابق، ص 26.

## (الفصل الثاني)

### المطلب \*\*\*\* : مراحل التغيير

تجدر بنا الإشارة إلى وجود العديد من النماذج التي قدمت محاولات لتوضيح الخطوات اللازمة لإجراء التغيير في المنظمات ، ولعل من أبرزها نموذج Kurt Lewin كونه الذي يحظى بقبول واسع من قبل العديد من العلماء والممارسين بسبب بساطة إجراءاته ، وإتاحته الفرصة لأي مستخدم له بأن يضيف أو يحذف بعض التفاصيل .

ويقوم نموذج Kurt Lewin على تقسيم عملية التغيير إلى ثلاثة مراحل وهي<sup>1</sup>:

أ-إلإابة أو إسالة الجليد : تتضمن هذه المرحلة إضعاف ثم استبعاد المماريات والسلوكيات الحالية للفرد، باعتبارها غير مناسبة للمواقف الجديدة ، مما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد لدى الأفراد لعاملين ، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والممارسات والاتجاهات الحالية .

وتعد هذه المرحلة هامة جدا للدور الذي تلعبه في نجاح عملية التغيير ، حيث كثيرا ما فشبت محاولات وجهود التغيير لإهمالها وإغفالها لهذه المرحلة وعدم إعطائها الإهتمام اللازم ، وتظهر أهمية هذه المرحلة في إيجاد الإستعداد والقابلية لدى الأفراد للتغيير ، من خلال تعلم معارف ومهارات واتجاهات جديدة جراء استبعاد إلغاء المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية .

وللإدارة دور هام في هذه المرحلة يتمثل في السعي والعمل الجاد لتقليل معوقات التغيير من خلال

2:

1-منع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها وذلك باظهار أن أنماط السلوك السيئة هي سيء غير مرغوب فيه .

2-انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى المشاكل .

3-إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا .

4-نقل الأفراد من القسم أو جو العمل الذي يشجع أساليب العمل والتصرفات الغير مرغوبة .

<sup>1</sup> بومزايد ابراهيم وآخرون ، مرجع سابق .

<sup>2</sup> أحمد ماهر ، التنظيم ، مرجع سابق ، ص 610

**ب: التغيير :** في هذه المرحلة يتم تنفيذ برنامجاً وخطه معينة لتحريك المنظمة وأعضائها إلى حالة تحقق رضا أكبر<sup>1</sup> ، من خلال تبني أنماط سلوكية جديدة تتسجم مع الإتجاهات<sup>2</sup> التي يتطلبها التغيير المستهدف<sup>2</sup> ، وقد يتراوح مدى التغيير من تغيير محدود إلى تغيير جوهري حيث يتمثل التغيير المحدود في برامج تدريبية بسيطة لتنمية المهارات ، أو تغيير إجراءات التعيين ...، أم التغييرات الجوهرية فهي تلك التي تتضمن عدد كبير من الأفراد أو تمس إعادة الهيكلة وتجدر الإشارة إلى أن هذه المرحلة ليست فقط مرحلة تدخل لتنفيذ عملية التغيير ، وإنما هي مرحلة تعلم يكتسب من خلالها الأفراد أنماط سلوكية جديدة ، والتي من شأنها أن تساهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير نحو الأحسن .

ويحذر لوين من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة ، وتغيير التوجهات والممارسات قبل القيام بالمرحلة السابقة بالشكل الذي يحقق الإلغاء التام للوضع الحالي .

**ج -إعادة التجمد :** فلا يكفي إجراء التغييرات بل من المهم جدا حماية ما تم إنجازه والمحافظة على المكاسب الناتجة عنه .

وتعد هذه المرحلة ذات أهمية بالغة لما لها من دور في حماية وصيانة التغييرات المتوصل المحدثه ، من خلال تثبيت المزايا التي تم تحقيقها لأطول فترة ، ويستدعي الأمر أن تتسجم كافة الأنماط السلوكية الجديدة للأفراد مع الواقع الجديد الذي خمله التغيير وإدماج ماتعلمه الرد من مهارات واتجاهات جديدة في الممارسة الفعلية<sup>3</sup> .

وللحفاظ على منجزات التغيير يمكن الأخذ بالعوامل التالية<sup>4</sup>:

-المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير ومقارنتها بالنتائج المخططة وإصلاح الإنحرافات .

-الإستمرار في تدريب العاملين المشاركين في عمليات التغيير .

-بناء أنظمة حوافز لتشجيع الأفراد المساهمين في إنجاز عملية التغيير.

-التأكيد على التغيير في القيم والإتجاهات لأنها أساس إستمرار نجاح التغيير .

<sup>1</sup> رواية حسن ، السلوك في المنظمات ، مرجع سابق ، ص 610

<sup>2</sup> نادية خريف ، مرجع سابق ، ص 22 .

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود ، السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002 ، ص 194 .

<sup>4</sup> أحمد ماهر ، التنظيم ، مرجع سابق ، ص ص 614-615

وبالرغم من القيمة التي يعطيها نموذج لوين للتغيير من حيث أبرزه للتغيير المخطط ومراحله وتأكيد  
على أهمية تأييد الأفراد إلا أنه يتطلب إجراء تفاصيل إضافية للعمليات الواجب القيام بها لإحداث التغيير  
وذلك حسب ما تقتضيه حاجة المنظمة المقبلة على إجرائه



## الفصل الثاني: بطلان تصرفات المفلس الواقعة خلال فترة الريبة

### المبحث الأول: التصرفات الخاضعة للبطلان الوجوبي

قد يقوم التاجر أثناء اضطراب مركزه المالي ببعض التصرفات حتى يتفادى حالة الإفلاس، فيقوم بالوفاء ببعض الديون لبعض الدائنين مجاملة لهم، أو تقرير رهون لضمان ديون بعضهم أو بيع بعض ممتلكاته بثمن بخس أو عقد قروض بشروط مبالغ فيها أو تهريب أمواله عن طريق التبرع بها للغير و حتى لا تؤخذ منه كل أمواله لصالح الدائنين. لذلك جعل المشرع هذه الأعمال و غيرها الواقعة في فترة الريبة محل شك فأوجب إبطالها أو أجاز إبطالها بشروط.

### المطلب الأول: معنى البطلان الوجوبي و طبيعته

نقصد بالبطلان الوجوبي هو البطلان الذي يجب على المحكمة أن تقضي به متى توفرت شروطه دون أن تكون لها سلطة تقديرية في ذلك.<sup>1</sup>

لقد حددت المادة 247 ق ت ج، بعض التصرفات التي لا يصح التمسك بها تجاه جماعة الدائنين إذا ما أبرمت خلال فترة الريبة.<sup>2</sup>

أما طبيعة البطلان فلا تعني أن التصرف يكون باطلا بقوة القانون، و دون الحاجة إلى صدور حكم الإبطال، إذا وقع خلال فترة الريبة، بل لابد من إقامة دعوى الإبطال أمام المحكمة بناء على طلب وكيل التفليسة. علما أن المحكمة تكون ملزمة بأن تحكم ببطلان التصرف إذا تحققت من تاريخ وقوعه و طبيعته. دون أن يكون لها حق التقدير، و ذلك خلافا عما هي الحال عليه في البطلان الجوازي. و في حال إكمال تحقق شروط البطلان الوجوبي و عدم الحكم بالبطلان تكون المحكمة قد أخطأت و يكون حكمها عرضة للنقض و يتفرع عن أن البطلان الوجوبي هو في الحقيقة عدم نفاذ التصرف في مواجهة جماعة الدائنين نتائج عامة هي:

• إن البطلان أو عدم نفاذ التصرف مقرر لمصلحة جماعة الدائنين و ليس لمصلحة

المفلس.

<sup>1</sup> وفاء شيعاوي: نفس المرجع، ص 59.

<sup>2</sup> راشد راشد: المرجع السابق، ص 282.

- يعود الحق بطلب البطلان، لوكيل التفليسة بوصف ممثلا لجماعة الدائنين و من واجبه أن يطلبه إذا تحققت شروطه و إ[] يكون مسؤولاً عن نتائج إهماله.
- طالما أن البطلان مقرر في الأصل لجماعة الدائنين [] يحق للمتصرف له أن يطالب به و يحق لجماعة الدائنين أن تتنازل عن حقها في طلب البطلان.
- و في حال إنتهاء التفليسة صلحا، يحق لكل من المفلس و المتصرف إليه أن يطالب بتنفيذ التصرف نظرا لكونه [] يزال صحيحا و منتجا آثاره بين المتعاقدين طالما أن جماعة الدائنين قد انحلت و لم يعد هناك داع للمحافظة على حقوقها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: شروط البطلان الوجوبي

يجب لكي يتقرر بطلان التصرفات الذي يقوم به المفلس قبل شهر إفلاسه بطلانا وجوبيا أن تتوافر الشروط الآتية:

أولاً: أن يقع التصرف خلال فترة الريبة التي هي بين تاريخ التوقف عن الدفع و تاريخ صدور حكم الإفلاس بالإضافة إلى الستة أشهر السابقة لها التي تسمى بالريبة الطويلة. و [] شك في أن المشرع لما أضاف و مدد فترة البطلان الوجوبي إلى ستة أشهر السابقة لتوقف عن الدفع هو ما تتضمنه التصرفات الخاضعة لهذا البطلان من خطورة جسيمة على جماعة الدائنين يزيد من حدتها إضطراب الأحوال للتاجر و سوء مركزه المالي قبل توقفه الفعلي عن الدافع.<sup>2</sup>

ثانياً: صدور التصرف من المدين المفلس و متعلقا بأمواله و ذلك أن عدم النفاذ مقرر لمصلحة جماعة الدائنين فإذا صدر التصرف من غير المدين المفلس فإنه يخضع لحكم البطلان.

ثالثاً: أن يكون التصرف من بين التصرفات التي ورد ذكرها على سبيل الحصر في المادة 247 ق ت ج و [] يشترط لإبطال التصرف وجوبا إثبات غش المدين و تواطئه مع المتصرف عليه أو علم الأخير بتوقف المدين عن الدفع.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: حصر حالات التصرفات واجبة البطلان

<sup>1</sup> الياس ناصيف: المرجع السابق، ص 246-247.

<sup>2</sup> عمرو عيسى الفقي، المرجع السابق، ص 247.

<sup>3</sup> محمد السيد الفقي: المرجع السابق، ص 93.

إنطلاقاً من نص المادة 247 ق ت ج نخلص إلى أن التصرفات الخاضعة للبطلان

الوجوبي هي كالاتي:

### الفرع الأول: التبرعات

إنطلاقاً بالقاعدة العامة القاضية بعدم الإضرار بحقوق الدائنين، وضع المشرع النص القاضي ببطلان الأعمال و التفرعات المجانية بالنظر إلى جماعة الدائنين إذا كان المدينون قد قام بها، بعد تاريخ انقطاعه عن الإيفاء كما عينته المحكمة، أو من خلال الستة أشهر السابقة لهذا التاريخ. لأن هذه الأعمال و التبرعات المجانية لا بد أن تكون صادرة من تاجر سيئ النية، يهدف إلى استبعاد قسم من أمواله عن متناول دائنيه، إلا من أجل الإضرار بجماعة الدائنين فقط، و تواطئ مع المتبرع له، فيكون عندئذ تبرعه صورياً لأنه سيسترجع ما تبرع به.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: المفاوضات المختلة

و هي التي يتجاوز فيها التزام المدين بكثير التزام الطرف الآخر. إن النوع الثاني من تصرفات المدين التي لا يصح التمسك بها تجاه جماعة الدائنين، عقود المعارضة التي يبرمها و التي يتحقق فيها عدم التعادل البتة ما بين التزاماته و التزامات المتعاقد معه، و يمكن لوكيل التفليسة أن يقيم دعوى عدم نفاذ هذا التصرف ضد المتعاقد مع المدين، علماً أن مثل هذه العقود يمكن إبطالها من قبل المدين نفسه استناداً على عيب الغبن الإستقلالي إذا ما تحققت شروطه المنصوص عليها في نص المادة 90 من القانون المدني.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: الوفاء بالديون قبل استحقاقها

يكون الوفاء غير عادي إذا كان المدين قد قام بوفاء ديونه قبل حلول ميعاد استحقاقها أو كان قد وفى بغير الشيء المستحق أصلاً. فالوفاء بالديون قبل استحقاقها يعتبر باطلاً وجوباً في مواجهة جماعة الدائنين متى تم خلال فترة الريبة أو في ستة الأشهر السابقة لها.

<sup>1</sup> إلياس ناصيف: المرجع السابق، ص 248.

<sup>2</sup> راشد راشد: المرجع السابق، ص 284.



و يكمن أساس البطلان فيما يدل عليه هذا الوفاء من تمييز لدائن على آخر مما يعد إخلالاً بقاعدة المساواة بين الدائنين. و يخضع الوفاء بالديون غير حالة قاعد البطلان الوجوبي أياً ما كانت طبيعة الدين.<sup>1</sup>

#### الفرع الرابع: الوفاء بالديون المستحقة بغير الشيء المتعلق به

إن الوفاء الحقيقي يكون بتسليم محل الإلتزام و عليه فالأمر في هذا المقام يتعلق بتسليم مبلغ مالي عن طريق دفع كمية من النقود معادلة لمبلغ الدين و المادة 247 ق ت ج، تشبه الوفاء بالأوراق التجارية بالوفاء بالنقود على أساس أن العرف التجاري يسمح بالوفاء عن هذا الطريق و كذلك يشبه التحويل في الحساب الجاري بالوفاء بالنقود على أن يتم هذا التحويل بصورة نظامية.

إذن [] يخضع لعدم النفاذ الوجوبي الوفاء بأخذ هذه الطرق أو بغيرها من الطرق العادية أما وسائل الوفاء الغير العادية فيلحقها عدم النفاذ الوجوبي و من هذه الوسائل الغير عادية، حوالة الحق، التنازل عن ملكية عقار أو منقول و المقاصة الإختيارية أو الإتفاقية، الإنابة في الحق، و الفسخ الودي لعقد البيع.<sup>2</sup>

#### الفرع الخامس: التأمينات الضامنة لدين سابق

وفقاً لنص المادة 247 ق ت ج نجد وجوب بطلان إقامة رهن عقاري اتقائي أو قضائي، أو رهن منقول، أو رهن استغلال على أموال المديون لتأمين دين سابق بطلانا حتمياً بالنظر إلى جماعة الدائنين، إذا كان المديون قد قابها بعد تاريخ انقطاعه عن الإيفاء كما عينته المحكمة، أو في الستة أشهر السابقة لهذا التاريخ.

و ذلك لأن من شأن هذه التصرفات الإخلال بالمساواة بين الدائنين لما يؤدي إليه من مراعاة من ثم التصرف لمصلحته بالنسبة للآخرين.<sup>3</sup>

#### المبحث الثاني: التصرفات الخاضعة للبطلان الجوازي

إذا لم يكن تصرف المدين من بين التصرفات الخاضعة لعدم النفاذ الوجوبي فيخضع عدم نفاذه لتقدير المحكمة و هذا ما نصت به المادة 249 من القانون التجاري الجزائري. و تقتضي السلطة الإختيارية للمحكمة، إزاء هذه التصرفات تقييم سلوك المتعاقد مع المدين و

<sup>1</sup> محمد السيد الفقي: نفس المرجع، ص 96.

<sup>2</sup> راشد راشد: المرجع السابق، 285.

<sup>3</sup> الياس ناصيف: المرجع السابق، ص 257-258.

سلطة التقييم هذه، سلطة مطلقة، إ[] أن الحكم يجب أن يسمح للمجلس الأعلى بالتحقق من أن قاضي الموضوع قد استعمل هذه السلطة التقديرية. و قد قسمنا مبحثنا إلى ثلاثة مطالب، الأول طبيعة البطلان الجوازي، و الثاني شروط البطلان الجوازي، أما المطلب الثالث التصرفات الجائزة البطلان.

### المطلب الأول: طبيعة البطلان الجوازي

تعد التصرفات الخاضعة لعدم النفاذ الجوازي كلها تصرفات غير ضارة بحقوق جماعة الدائنين، أو تكون دالة على الإخلال بقاعدة المساواة بين الدائنين و يجوز أن تكون هذه التصرفات قد تمت بين المدين و الغير الذي تعامل معه دون قصد الإضرار و قد [] يؤدي ذلك إلى حدوث ضرر يلحق بجماعة الدائنين بل بالعكس قد يكون هذا التصرف مفيدا للجماعة إذا كان يؤدي إلى كسب المزيد من أموال التفلسة.

فهو إذن مجرد عدم نفاذ التصرف في مواجهة جماعة الدائنين مع بقاء التصرف صحيحا و منتجا بجميع آثاره بين المتعاقدين متى تماسك وكيل التفليسة بذلك و كانت شروط عدم النفاذ متوافرة غير أن عدم النفاذ [] يتقرر بقوة القانون بل []بد من صدور حكم قضائي بناء على طلب من تقرر عدم النفاذ لمصلحته.

فالتبيعة القانونية لعدم النفاذ الجوازي [] تختلف على الإطلاق عن الطبيعة القانونية لغل اليد بعد صدور الحكم بشهر الإفلاس.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: شرط البطلان الجوازي

فيما عدى التصرفات التي [] تنفذ نفاذا وجوبيا وفقا لنص المادة 247 ق ت فإنه يجوز الحكم ببطلان هذه التصرفات بتوفر الشروط التالية:

#### الفرع الأول: وقوع التصرف خلال فترة الريبة

يشترط لبطلان التصرف أن يكون قد تم خلال فترة الريبة، أي بين تاريخ التوقف عن الدفع و تاريخ صدور حكم شهر الإفلاس دون أن تضاف إليها مدة الستة أشهر السابقة لتاريخ التوقف عن الدفع، كما هو الحال في البطلان الوجوبي المنصوص عليه في المادة 247 ق ت ج، ذلك لأنه يشترط للبطلان علم الغير الذي تعامل مع المدين مسبقا بتوقفه

<sup>1</sup> راشد راشد: المرجع السابق، ص 98.

عن الدفع إذ لا تقدر هذه الواقعة تقديرا ينسحب إلى الفترة السابقة للتوقف عن الدفع، و لقد أجمع الفقه على اعتبار أن اليوم المعين للتوقف عن الدفع و الذي هو منطلق فترة الربية يعتبر داخلا بكامله فيها و ذلك قياسا لمبدأ القائل بأن يوم صدور إعلان الإفلاس يدخل بكامله في رفع يد المفلس عن التصرف في أمواله و إدارتها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: صدور التصرف المدين المفلس

أن يكون متعلقا بأمواله فإنه إن صدر التصرف من الغير كزوجة المفلس أو أحد أبنائه فلا يلحقه عدم النفاذ إلا إذا اتضح أن المفلس استتر وراء هذا الغير لجراء التصرف.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: علم المتصرف إليه بتوقف المدين عن الدفع

أن يكون من أجرى التصرف مع المدين في فترة الربية عالما بتوقف هذا الأخير عن الدفع و يكفي حدوث هذا العلم وقت إجراء التصرف و من ثم إذا علم المتعامل مع المدين المتوقف عن الدفع.

بهذا التوقف بعدم إبرام التصرف فلا تأثير في صحة التصرف إذ ينتج آثاره في مواجهة الدائنين و النص واضح في ضرورة أن يكون العلم متعلقا بالتوقف عن الدفع فلا يكفي مجرد العم بإضطراب أحوال المدين على أن العلم بالتوقف عن الدفع يكفي فلا يلزم التواطؤ مع المدين أو نية الإضرار بالدائنين.<sup>3</sup>

### الفرع الرابع: الإضرار بجماعة الدائنين

الوكيل المتصرف القضائي يجب عليه أن يثبت بأن تصرف المدين قد أضر بجماعة الدائنين، لذا فلا يطبق عدم النفاذ في حالة بيع المدين شيئا بثمن مرتفع و أمكن الوفاء بالثمن بين يدي الوكيل المتصرف القضائي أو في حالة وفاء المدين دين دائن صاحب امتياز كان سيحصل على كامل دينه قبل الدائنين الآخرين عند تصفية أمواله.<sup>4</sup>

### المطلب الثالث: التصرفات الجائزة للبطلان

<sup>1</sup> الياس ناصيف: المرجع السابق، ص 263.

<sup>2</sup> عمرو عيسى الفقي: المرجع السابق، ص 250.

<sup>3</sup> محمد السيد الفقي: نفس المرجع، ص 98-99.

<sup>4</sup> راشد راشد: المرجع السابق، ص 291.

جميع التصرفات الصادرة عن المدين في فترة الريبة جائز إبطالها و ذلك فيما عدى التصرفات الخاضعة للبطلان الوجوبي طبقا للمادة 247 ق ت ج و عليه يجوز، إذ توافرت الشروط السابقة، إبطال عقود المعارضة كالبيع و الإيجار، و الوفاء العادي بالديون الحالة بذات الشيء المستحق، و التأمينات و الرهون المعاصرة لنشأة الدين و المدفوعات في الحساب الجاري.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: الوفاء بالديون المستحقة

نصت المادة 247 ق ت ج، على جواز الحكم بعدم نفاذ كل المدفوعات التي يؤديها المدين وفاء لديونه حالة متى تم الوفاء بعد تاريخ التوقف عن الدفع و عليه يمكن للوكيل المتصرف القضائي كممثل لجماعة الدائنين التمسك بعدم نفاذ كل وفاء يحصل من المدين في فترة الريبة لدين حال أجله، و تم بالشيء المتفق عليه و كان الذي تلقى الوفاء عاما بتوقف مدينه عن الدفع و يشمل الوفاء بالديون المستحقة كل إيفاء يحصل من المدين مهما كان شكله أو نوعه سواء تم نقدا أو عينا، و يتحقق التمسك بعدم النفاذ للوفاء بصرف النظر عن نوع الدين الموفى أي □ فرق بين أن يكون الدين مدنيا أو تجاريا. بصرف النظر عن مصدره و عن طريقة الإيفاء(نقدا، سندات تجارية) أو موضوع الدين(مبلغ من النقود، بضاعة، عملا) و بصرف النظر عن التاريخ(قبل فترة الريبة أو خلالها).<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: عقود المعاوضات

تنص المادة 249 من ق ت ج، على جواز القضاء بعدم النفاذ من قبل جماعة الدائنين التصرفات بعوض التي يعقدها المدين المفلس بعد تاريخ التوقف عن الدفع إذا كان الذي تلقوا منه الوفاء قاموا بذلك مع العلم بالتوقف عن الدفع و يتبين من هذا أن جميع عقود المعاوضات أي العقود الملزمة لجانبين التي أبرمها المدين المفلس خلال فترة الريبة □ يمكن الإحتجاج بها في مواجهة جماعة الدائنين. و لوكيل المتصرف القضائي حق التمسك بعدم النفاذ متى كان الغير الذي تعاقد مع المدين المفلس علما بتوقفه عن الدفع مثل: عقد بيع أو إيجار قد تم بين المدين المفلس و الغير.

<sup>1</sup> هاني دويدار: الأوراق التجارية و الإفلاس، دار الجامعة الجديدة، الطبعة 2006، بدون بلد، ص 160.  
<sup>2</sup> الياس ناصيف: نفس المرجع، ص 270-272.

و يشترط في عقود المعاوضات أن تكون التزامات الطرفين متعادلة أي تساوي الإلتزام الذي يقع في ذمة الغير التزام المدين.

### الفرع الثالث: التأمينات الملازمة لنشأة الدين

مكن المشرع جماعة الدائنين من طلب عدم نفاذ كل رهون، التأمينات التي قيدها المدين المفلس على أمواله خلال فترة الرتبة، فإذا كانت سابقة لنشأة الدين خضعت لعدم النفاذ الوجوبي، أما إذا نشأت ملازمة لنشأة الدين فتخضع لعدم النفاذ الجوازي و لم يكتف المشرع بهاتين الوسيلتين و جاء في المادة 251 من ق ت ج ليؤكد على عدم نفاذ الرهن الحيازي و حقوق الإمتياز التي سجلت بعد صدور حكم الإفلاس و في جميع الحالات متى قضى بعدم نفاذ الرهن أو التأمين يسقط معه بالتبعية، و يحق للدائن سوى التقدم بدينه إلى تقيسة المدين كدائن عادي.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: التبرعات السابقة لتاريخ التوقف عن الدفع

لم يكتفي المشرع بإمكانية عدم القضاء بعدم النفاذ الجوازي أو الوجوبي لكافة تصرفات المدين المفلس الواقعة في فترة الرتبة العادية، و التي تمتد من تاريخ التوقف عن الدفع إلى غاية صدور حكم الإفلاس، بل ارتاب أيضا في بعض التصرفات التي قد يجريها المدين قبل تاريخ التوقف عن الدفع و نص على إمكانية القضاء بعدم نفاذها خشية منه أن يكون الغرض منه مجرد الإضرار بجماعة الدائنين و هذا ما تضمنته إحدى فقرات المادة 247 من ق ت ج، "و يجوز للمحكمة علاوة على ذلك الحكم بالتمسك قبل جماعة الدائنين بالعقود بغير عوض المشار إليها في الفقرة الأولى من هذه المادة و المحررة في ظرف الستة أشهر السابقة للتوقف عن الوفاء".

و هذه الفقرة تتناول عدم النفاذ الجوازي للتبرعات و تحيل على الفقرة الأولى من نفس المادة التي تنص: كافة التصرفات الناقلة للملكية و العقارية بغير عوض.

و عليه المشرع يكون قد أضاف إلى فترة الرتبة العادية مدة ستة أشهر السابقة للتوقف عن الدفع و تسمى فترة الرتبة الطويلة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> استثناء امتياز الخزينة العامة: انظر الفقرة الثانية من المادة 251 من القانون التجاري الجزائري.  
<sup>2</sup> راشد راشد: المرجع السابق، ص 98-100.

## المبحث الأول: ماهية عملية التغيير

إن المنظمة نظام مفتوح تؤثر و تتأثر بالبيئة الخارجية، لهذا فهي ليست في حالة ثبات نظرا لكون البيئة الخارجية في حالة تغيير مستمر، و لهذا فإن المنظمة تكون هي أيضا في حالة تغيير بإستمرار للتأقلم مع البيئة أو المحيط، فالتغيير التنظيمي يحدث لعدة أسباب و يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف.

و سنحاول في هذا البحث أن نتعرف على مفهوم التغيير و أهميته ، الدوافع المؤدية إليه ، أهدافه، و ما هي المجالات و الأنواع التي يشملها التغيير التنظيمي و الأساليب التي تتبعها المنظمة لإحداث التغيير التنظيمي.

### المطلب الأول: مفهوم و أهمية التغيير التنظيمي

رغم أن التغيير ظهر بظهور عالم الأعمال إلا أن التغيير التنظيمي لا يزال من المفاهيم الحديثة في العديد من الدول، و لهذا فهو يحظى باهتمام كبير من طرف العديد من الباحثين في مجال الإدارة و الأعمال.

### الفرع الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير التنظيمي من الظواهر المألوفة و المتكررة في المنظمات و عليه فقد كثر الحديث عنه و تناوله الكتاب و الدارسون تحت مسميات عديدة: التغيير، التحديث، التطوير،... و لقد تناول الباحثون التغيير التنظيمي بالدراسة و البحث و عرفوه تعريفات مختلفة منها:

هناك من يصفه بأنه: "عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها

الحالي و بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خالد محمد بن حمدان و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 310.

كما يعرف التغيير التنظيمي على أنه: "عبارة عن تحولات في الظواهر المحيطة في صيغ الوظائف و الهياكل و العمليات و القرارات و السلوكيات إما في البيئة المحيطة أو في الفرد، أو في الجماعة أو المجتمع، أو في التفاعل بينهما معا".<sup>1</sup>

و يعرف أيضا على أنه: "عبارة عن تغير موجه و مقصود و هادف و واع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي و الخارجي".<sup>2</sup>

و يقر آخرون بأنه: "إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين هما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو إحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية لمزاولة نشاط جديد".<sup>3</sup>

كما يعرف على أنه: "إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد و الإتجاهات و القيم و كذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الإحتياجات الجديدة و تستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الإجتماعية و الثقافية و الإقتصادية".<sup>4</sup>

و يعبر أيضا عن الإنتقال من وضع إلى وضع آخر بهدف الوصول إلى الوضع الأفضل و الأكثر إنتاجا و أداءا، بحيث يحتاج هذا التغيير إلى قوة دفع تسهل كافة مراحل المتابعة و تمكنه من الوصول إلى أهدافه. فالتغيير إذن ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، و يمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الإنتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد. أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة للتكيف مع البيئة الخارجية بطريقة أفضل و لتطوير الأنماط السلوكية للعاملين.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> فريد راغب النجار، إدارة التغيير الإستراتيجي العربي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 299.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، إدارة التطوير و التغيير، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007، ص 21.

<sup>3</sup> موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم، دار وائل، عمان، 1999، ص 50-51.

<sup>4</sup> جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة للطباعة، الجزائر، 2000، ص 55.

<sup>5</sup> عياض عادل، إدارة التغيير و الموارد البشرية بمؤسسات الإتصالات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و عرض الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، 09-10/مارس/2004، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة.

و من كل ما سبق يمكن أن نستنتج التعريف التالي: "التغيير هو إجراء تعديلات جزئية أو جذرية على بعض أو كل أبعاد المؤسسة الهيكلية، الإنسانية، التكنولوجية، الثقافية و الوظيفية من أجل الانتقال بها إلى وضع أفضل يتماشى و أهداف المؤسسة.

### الفرع الثاني: أهمية التغيير التنظيمي

إن للتغيير التنظيمي أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة نذكر بعض جوانبها:

- مواكبة التطورات و المستجدات: و ذلك تماشياً مع الظروف السائدة في العالم.
- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المؤسسة في تحقيق التجديد و الحيوية و إظهار روح الإنتعاش و الإقتراحات كما تختفي اللامبالاة و السلبية و الروتين الذي يقتل الإبداع و الإنتاج.
- تنمية القدرة على الإبتكار: فالتغيير دائماً يحتاج إلى الجهد للتعامل معه على أساس أن هناك من يقبل التغيير و يتعامل معه بالإيجاب و منهم من يتعامل بالمقاومة لذلك يستدعي التغيير أساليب التعامل معه.
- تحفيز الرغبة في التطوير: يعمل التغيير على تحفيز الرغبات و الدوافع نحو التغيير و الإرتقاء و التطوير و تحسين العمل و ذلك من عدة جوانب منها:
  - عمليات الإصلاح و مواجهة المشكلات و معالجتها.
  - عمليات التجديد و التطوير بقوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج و العمل.
  - التطوير الشامل و المتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة و متطورة.
- التوافق مع المتغيرات: تكمن أيضاً أهمية التغيير في أنه يأتي للتوافق مع التكنولوجيا و التي تقود تلك الإتجاهات و تسيطر عليها.



- الوصول إلى درجة أعلى من الأداء: حيث تقوم المؤسسة بالتغيير التنظيمي لترفع من أدائها و أداء عاملها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أسباب و أهداف التغيير التنظيمي

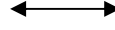
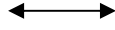
تتعدد الأسباب و المتغيرات التي تدفع بالمنظمة إلى التغيير و ذلك من أجل التكيف مع المتغيرات، و على ضوء هذه الأسباب تتحدد أهداف التغيير، أي أن التغيير يحدث لغايات و أهداف ترغب المنظمة في تحقيقها بناء على طبيعة المسببات سواء كانت داخلية أم خارجية.

### الفرع الأول: أسباب التغيير التنظيمي

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع المنظمات إلى إحداث تطويرات و تغييرات في أجزائها إلى وجود تغييرات و مشاكل محيطة بها و أنه لا يمكن حل هذه المشاكل أو مسايرة التغييرات المحيطة في أجزاء المنظمة. و في الأسلوب الذي تفكر به لمواجهة مشاكلها، و يمكن تقسيم التغييرات و المشاكل المحيطة بالمنظمة إلى خارجية و أخرى داخلية. و الشكل رقم (\*) يوضح هذه الأسباب

الشكل رقم (\*): أسباب التغيير التنظيمي





المصدر : أحمد ماهر ، التنظيم ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 583

### أولاً: الأسباب الخارجية

و هي ما يمكن أن تؤثر به مكونات محيط المؤسسة الخارجي العام و الخاص و يمكن تلخيص تأثير

المحيط الخارجي العام في النقاط التالية:

#### 1- المتغيرات الإجتماعية و الثقافية و الحضارية: تفرض المستجدات الحاصلة في البنية

الإجتماعية على المؤسسات القيام بالتغيير التنظيمي و من بين هذه المستجدات نجد التغيير في هيكل السكان الذين يمثلون الطلب على منتجات المؤسسة و كذا عرض العمالة، و في الطبقات الإجتماعية، و معدلات التعليم، و التطورات الثقافية و الحضارية كالتغيرات في القيم و اتجاهات و سلوكيات الأفراد، و من ثم تغيرات في مواقع و اتجاهات و أنماط الطلب على منتج و تصميمه...، لذلك على المؤسسة أن تقوم بالإستجابة الواعية لتلك التغيرات و الإنسجام و ذلك بإجراء التغييرات في أنشطتها. و التغيير يجب أن يكون هادفاً إلى تحقيق الإرتقاء و التطور، و أن يكون واقعياً يتماشى و موارد و إمكانيات المؤسسة، و متوافقاً مع تطلعات و طموحات مختلف القوى العاملة على التغيير و أن يتم بإشراك جهودات الجميع و بمصداقية القائمين عليه. و التغيير المرتبط بالبيئة المحيطة، يمكن أن يكون بطيئاً أو منتظماً أو غير متوقع حسب البيئة، و التي تنقسم إلى ثلاثة أنواع:

أ- البيئة الديناميكية: إن المحيط أصبح متقلبا و متغيرا بسرعة فائقة، و البيئة المحيطة تتحرك بتحرك الأجزاء المكونة لها، مما يؤدي إلى تأثير قوي على المؤسسة لأن تحرك البيئة السريع قد يفاجئ المؤسسة و لا يمنحها فرصة التوقع بما يحدث.

ب- البيئة المستقرة أو الجامدة: و هي التي تتغير أجزاؤها ببطئ، و يمكن توقعها أو تقريرها و من أمثلة ذلك مؤسسات إنتاج الطاقة الكهربائية التي يبقى الطلب فيها ثابتا و يمكن تقديره في حالة زيادته. و عموما لا يمكن للبيئة المحيطة أن تبقى مستمرة إلى وقت طويل.

ت- البيئة المعقدة: و تضم المؤسسات التي يتطلب نشاطها عناصر مختلفة خارجية متعددة البيانات كشركات الإتصال و مؤسسات الطيران التي تتعامل مع زبائن متعددين و مختلفين. غير أن بعض المفكرين وضعوا حولا ملائمة لكل بيئة مع إتباع إستراتيجيات خاصة توافق تطور و صفات كل بيئة.

2- المتغيرات العالمية: شهد العالم تحولات كبيرة و سريعة في جميع المجالات عموما و على المحيط الإقتصادي للمؤسسات خصوصا. و في أهمها سياسة خوصصة القطاعات الإقتصادية، حدة المنافسة بين المؤسسات، ظهور الشركات متعددة الجنسيات و الإنفتاح الكبير على الأسواق، التركيز على النوعية بدلا من الكم، إرتفاع الأهمية النسبية للقطاعات الخدمية على حساب القطاعات الإنتاجية، التجارة الدولية، بروز ظاهرة العولمة و التطورات الهائلة في مجال المعلوماتية و دور التقنيات الحديثة بالإعلام و الإتصال و التحول التدريجي إلى مهد إقتصادي جديد يسمى بإقتصاد المعلومة *Economie de l'information* و هو الإقتصاد الذي قوم على المعلومة أي أن المعلومة هي العنصر الأساسي في العملية الإنتاجية، و هي التي تشكل أساليب الإنتاج و فرص التسويق و مجالاته و هذا يعكس مدى تنامي الإعتراف بالمعلومة كوجود جوهر غير ملموس في ظل إشتداد المنافسة و يمثل التحدي الأساسي أمام المؤسسة التي أصبح يقاس رصيدها بمدى استثمارها في المعرفة و المعلومة.<sup>1</sup>

3- القوى الإقتصادية: يمكن أن تكون القوى الإقتصادية سببا للتغيير، فالتضخم أو معدل البطالة يمكن أن يؤثر في تركيبة القوى العاملة في المؤسسة كما أن ارتفاع أو انخفاض سعر الفائدة يؤثر سلبا أو إيجابا على مقدرة المؤسسة في تمويل التوسع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نادية خريف، تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات بالمؤسسات الصحية، رسالة ماجستير تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007-2008، ص 13.

<sup>2</sup> علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003، ص 319.

4- المتغيرات السياسية والقانونية: تستوجب هذه المتغيرات عموماً سواء كانت سلبية أو إيجابية أن تقوم المؤسسات بإحداث تغييرات للتكيف مع تلك الظروف والمستجدات. وإلا فإنها ستصبح غير قادرة على البقاء والإستمرار، وتظهر المتغيرات السياسية الحكومية في كل ما يتعلق بالمالية والنقدية، أما التغيرات في القوانين كقوانين الإستيراد والتصدير والضرائب.<sup>1</sup>

5- المتغيرات التكنولوجية: تتمثل خاصة في الإكتشافات والإختراعات التقنية التي يشهدها العالم، ففي وقتنا المعاصر تواجه المؤسسات تغيرات كبيرة وسريعة كالنقد في وسائل المواصلات والإتصالات حيث تطورت الوسائل الإلكترونية لنقل الصوت والبيانات كالبريد الإلكتروني، الفاكس، الإنترنت، الشبكات،... الأمر الذي قضى على الحدود التي كانت تفصل الشعوب والثقافات، بما يعكس متطلبات أعمال جديدة تستوجب استجابتها السريعة، ومن أجل أن تتمكن من تحقيق النجاح والبقاء في هذه البيئة يتوجب عليها إتخاذ خطوات مبتكرة، والإستعانة بأدوات تكنولوجيا المعلومات. إن هذه القوى والمتغيرات التكنولوجية وسرعة تواليها تؤثر بدرجة كبيرة في مجالات متعددة منها التخطيط ووضع الإستراتيجيات والأهداف، وخلق تخصصات جديدة و تغيير الطلب على المهارات القائمة، وبالتالي حدوث تغيرات تنظيمية هيكلية فيعدد المستويات التنظيمية، وفي أدوار محتويات الوظيفة أو سلوك العاملين وحاجاتهم وتوقعاتهم.<sup>2</sup>

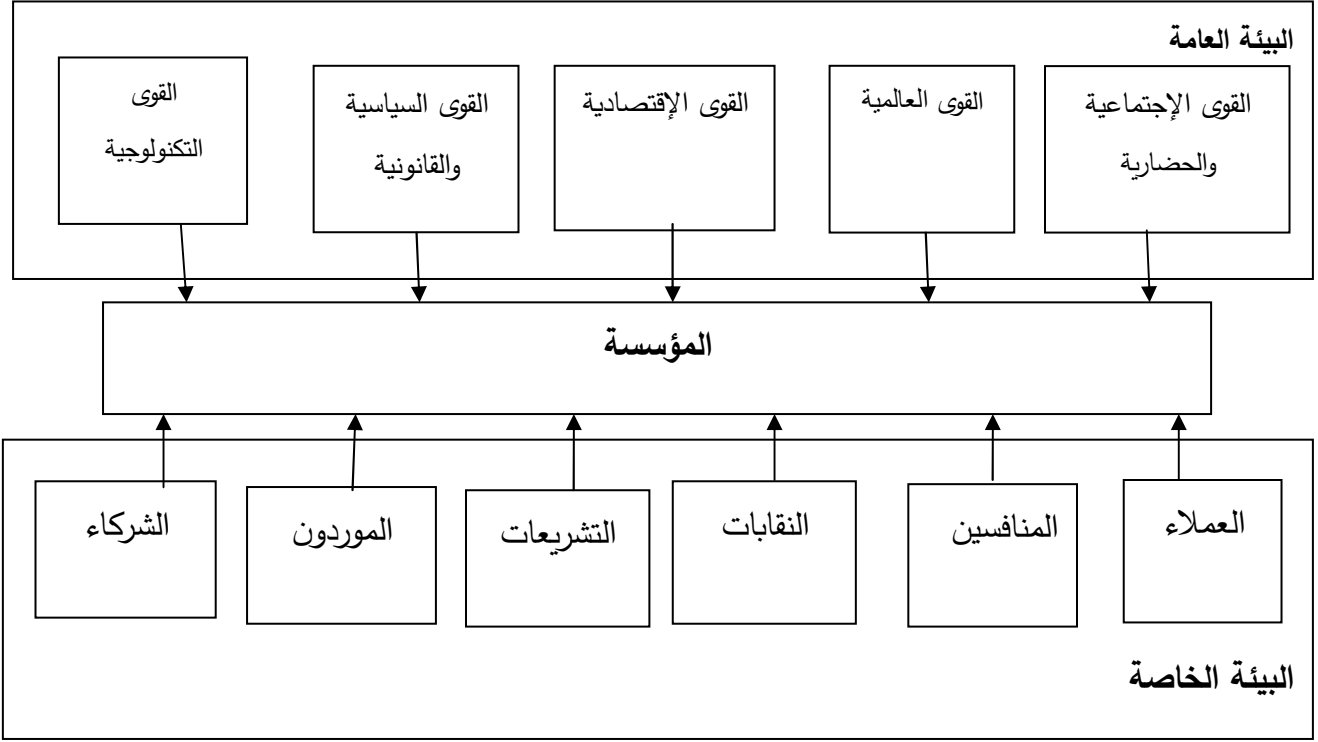
أما المتغيرات المتعلقة بالمحيط الخارجي الخاص فهي أقوى تأثيراً للتغيير في المؤسسة، فالموردون قد يرفعون أو يخفضون الأسعار أو يقدمون مواد أولية أقل جودة مما قد يمثل سبباً للجوء المؤسسة إلى التكامل أو الإنضمام أو الإنسجام كما أن العملاء قد يمثلون سبباً آخر للتغيير عند تحولهم إلى السلع البديلة، أو عند طلبهم لمستويات أفضل من الجودة. كما أن المنافسين قد يرفعون الأسعار أو يخفضونها أو يقدمون سلعا جديدة تستدعي التغيير في المؤسسة.

كما أن أي تغيير في التشريعات والقوانين التي تحكم العمل ينجم عنها بالضرورة حدوث التغيير كقوانين مراعاة البيئة وحقوق العمال التي تحكم الصفقات العمومية، في حين أن النقابات يمكن أن تكون سبباً مباشراً في حدوث التغيير نظراً لما لها من وزن داخل المؤسسة وخارجها، والشركاء أيضاً يساهمون في التأثير في تغيير المؤسسة من خلال تحديد نوع ومواصفات الطلبية التي يريدونها من المؤسسة. وهو ما يمكن توضيحه بالشكل التالي:

### الشكل رقم (\*): الأسباب الخارجية للتغيير

<sup>1</sup> ميلود تومي، إنتاج المعرفة لتوليد ثقافة المؤسسة الاقتصادية، مداخل مدممة في الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيمة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 12-13/11/2005، ص 21.

<sup>2</sup> سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات واتصالات في عمليات إدارة المعرفة، مداخل مدممة في الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيمة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 12-13/11/2005، ص 238.



المصدر : علي الشريف ، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 319

#### ثانياً: الأسباب الداخلية

من ناحية أخرى فإن الظروف الداخلية للمنظمة قد تكون هي السبب وراء إحداث التغيير، و تتمثل في المتغيرات المرتبطة بطبيعة المنظمة و هيكلها التنظيمية و الأساليب و السياسات و الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف، أو معاينة المشكلات المتعلقة بالعمل و الأفراد و العاملين فيها بشكل عام و تتضمن ما يلي:

- تغييرات في الأساليب و الإجراءات المتبعة في العمل.
- التغيير في الآلات و المنتجات و خطوط الإنتاج.
- التغيير في هيكل العمالة و الوسائل و العلاقات بين العمال و الوظائف الأساسية للمنظمة كالإنتاج و التسويق و التمويل و كذا الموارد البشرية.
- التغيير في أساليب التخطيط و التنظيم و الرقابة و في علاقات السلطة و المسؤولية.
- زيادة معدل دوران العمال و تدني الأرباح.<sup>1</sup>

و عليه نذكر مجموعة من الأسباب:

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة ، دار المسيرة ، الأردن ، ط 1 ، 2001 ، ص 220.

- إدراك الحاجة إلى إيجاد التنسيق و التكيف بين مناخ المؤسسة و إحتياجات الأفراد العاملين فيها.

- الحاجة إلى تحسين و زيادة التعاون و التنسيق في العلاقات القائمة بين جماعات العمل في المؤسسة.

- إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي و اللوائح و الأنظمة المتبعة في المؤسسة باستمرار.<sup>1</sup>  
و يمكن أن يأتي التغيير إضافة لما ذكر نتيجة لبعض المبررات منها:

- لإثبات الذات و إستعراض القوة ، كما يأتي مدير جديد فيغير كثيرا من الأمور حتى لا داعي من تغييرها

- للقضاء على الملل و الروتين و الإبقاء على النشاط و الحيوية

- لإختصار الوقت ، تقليل الجهد ، و تعظيم الأرباح و تقليل الخسائر

- للضغوط و المطالب الكثيرة من قبل الرؤساء و المرؤوسين

- لتحسين الأداء و تطويره و جودته

و من هنا يتضح بأن كل هذه المتغيرات المختلفة الداخلية و الخارجية تعمل باستمرار على تغيير و تطوير الأهداف العامة و الخاصة للمنظمة و على هذه الأخيرة أن تستجيب لمقتضيات التغيير و التكيف و التلاؤم كي تحقق إستمرارية البقاء في الأسواق و تحقيقها بالإستقرار و النمو في ظل المنافسة الحادة .

### الفرع الثاني: أهداف التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير التنظيمي لا تأتي بطريق عفوية و إرتجالية ، و إنما تكون عملية هادفة و مدروسة و مخططة و من أهداف عملية التغيير التنظيمي مايلي:

<sup>1</sup> خضير كاظم محمود ، مرجع سابق ، ص 186-187 .

-زيادة مقدرة المنظمة على التعامل و التكيف مع البيئة المحيطة بها و تحسين قدرتها على البقاء و

النمو

-مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم و تحفيزهم لإحداث التغيير المطلوب

-تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية و تحقيق الرضا الوظيفي لهم

-زيادة مقدرة المنظمة على بث روح التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز

الأهداف العامة للمنظمة

-الكشف عن الصراعات الداخلية بهدف إدارتها و توجيهها بشكل يخدم المنظمة .

-بناء جو من الثقة و الإنفتاح بين الأفراد العاملين و المجموعات في المنظمة .

-مساعدة المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات

المنظمة و نتائجها.

-زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة و زيادة درجة ولائهم و إنتمائهم لها .

-تكوين فريق إداري أكثر كفاءة و تقبلا للتغيير ، و تنمية معارف و مهارات العاملين و تحسين

أنماطهم السلوكية .

-تطوير نظم وإجراءات إتخاذ القرار والعمل على تنمية المشاركة في عملية إتخاذ القرارات.

-تنمية روح الجماعة داخل المؤسسة من خلال درجة الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة ، وكذا

إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين لها .

- زيادة فهم عمليات الإتصال وأساليب القيادة وإيجاد أفضل الأساليب للقضاء على الصراعات .

- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من الإدارة القديمة .

### المطلب الثالث: مجالات وأنواع التغيير التنظيمي

إن أهم خطوة قبل البدء في التغيير هم معرفة المجال أو المجالات التي ينبغي أن يحدث فيها التغيير

وكذا أنواع التغيير الذي يمكن أن تتبعه المنظمة لتحقيق أهدافها ، وهذا يكون حسب طبيعة المناخ والظروف

السائدة في المنظمة .

### الفرع الأول : مجالات التغيير التنظيمي

كما ذكرنا فالتغيير يحدث نتيجة القوى الداخلية والخارجية التي تفرض نفثها على المؤسسة ، والسؤال الذي يطرح هنا ، فأين يجري التغيير ؟ ولإجابة على هذا السؤال نلخص فيما يلي أبرز المجالات التي يمسه التغيير داخل المؤسسة .

الجدول (\*\*\*) مجالات التغيير التنظيمي

التغيير في سلوكات العاملين	التغيير التكنولوجي	التغيير الهيكلي	التغيير الإستراتيجي
-المهارات -الأداء -الإتجاهات -الإدراك	-المعدات -تصميم العمل -تتابع العمل -الأوتوماتيكية -نظام معالجة المعلومات	مكونات البناء التنظيمي التصميم التنظيمي نظام المكافآت تقييم الأداء نظم الرقابة	-إستراتيجية المنظمة -إستراتيجية النشاط -الإستراتيجية الوظيفية

المصدر : على الشريف ، محمد سلطان ، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية / الإسكندرية 1999، ص 130

#### أولا : التغيير الإستراتيجي :

عندما تعدل المنظمة في استراتيجياتها وتتبنى إستراتيجية جديدة وتكون قد دخلت في مجال التغيير الإستراتيجي ، تتحول المنظمة من إستراتيجية الدفاع إلى إستراتيجية الإقتحام . إذا كانت الظروف التشغيلية وظروف البيئة الخارجية تسمح بذلك ، كذلك قد تغير المنظمة واحدة أو أكثر من إستراتيجياتها الوظيفية الخاصة بالتسويق أو الإنتاج ، التمويل ، التنمية ... ، وحتى إستراتيجية تصميم البناء التنظيمي . ونتيجة للتغيير في الإستراتيجية قد يؤدي ذلك إلى التغيير في بعض أوكل مجالات التغيير الأخرى للمؤسسة<sup>1</sup> .

#### ثانيا : التغيير الهيكلي .

التغيير في الهيكل التنظيمي قد يأتي نتيجة لتغيير إستراتيجية المؤسسة أو التكنولوجيا أو وظائف وأماكن العمال أو حجم عمليات المؤسسة ، والتغيير الهيكلي قد يمس تصميم العمل ، التخصص ، التكوين التنظيمي ، التفويض ، نطاق الإدارة ، التنفيذيون و الإستشاريون ، ومعنى ذلك أن المنظمة قد تغير في تصميم الوظائف بها ، أو الأساس الذي تستخدمه في جمع الأنشطة في الوحدات التنظيمية ، أو تغيير علاقات السلطة

<sup>1</sup> علي الشريف محمد سلطان ، مرجع سابق ، ص 133 .



، أو هيكل توزيع السلطة بها ، أو قد تقوم المؤسسة بتغيير أو جزء من نظامها الخاص بمواردها البشرية مثل تغيير معايير الإختيار أو طرق تقييمها للأداء ، ونظام تعويض العاملين ، أو نظام الرقابة ، نظام المكافآت.<sup>1</sup>

#### ثالثا : التغيير التكنولوجي :

و يشتمل الآلات و المعدات و الطرق و الأساليب ، و ذلك بإستخدام طراز آلي جديد بغرض زيادة الإنتاجية و خفض تكلفة الصيانة و تحسين جودة الإنتاج و من الممكن أن يشتمل التغيير التكنولوجي تصميم العمل أو تتابعه ، فعلى سبيل المثال من الممكن أن يتغير تتابع العمل بإستخدام آلات متخصصة بدلا من الآلات المستخدمة حاليا<sup>2</sup>.

و من أهم التغييرات في مجال التكنولوجيا هو التغيير في نظم المعلومات و يعبر عن نظام مساندة لعمليات التخطيط و الرقابة و التشغيل ، و إدارة و إتخاذ القرار الإداري ، سواء كانت هذه المعلومات تاريخية أم آنية أو توقعات مستقبلية و سواء كان من داخل المنظمة أو من خارجها<sup>3</sup> . فإملاك أي مؤسسة لنظام معلومات فعال بات من مقومات النجاح لكون المعلومات أصبحت تشكل أحد الموارد المهمة و الثمينة.

#### رابعا:تغيير سلوكيات العاملين

من أهم مجالات التغيير و أكثرها صعوبة هو تغيير سلوكيات و تصرفات الأفراد و التركيز على ما يملكون من طموحات و قدرات و مواهب، و توظيفها في جميع مجالات الأعمال التي تطمح مؤسستهم إلى تحقيقها، فالموارد البشرية أصبحت من أهم الموارد لكونها تملك قدرات و إمكانات فكرية هائلة و مصدر للمعلومات و الأفكار المبدئية التي تحتاج إليها جميع المؤسسات .

قد تعمل المؤسسة على تغيير المهارات الخاصة بالقوى العاملة لديها بسبب الرغبة في زيادة و تحسين جودتهم .كما قد تكون هناك حاجة إلى التغيير في معايير إختيار الأفراد للعمل ، أو تحسين مستوى الأداء الموجود بها .و قد تعتبر إدراك و توقعات الأفراد العاملين بها موقعا للتغيير .

و تغيير سلوكيات الأفراد يعني تطوير مهاراتهم و قدراتهم و تحفيزهم على إدراك أهمية ما يقومون به، و يمكن للمديرين إتباع بعض المداخل من بينها ثلاث مداخل أساسية:

2 محمد فريد الصحن وآخرون : مبادئ الإدارة ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ، ص 321  
2 عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة العامة المقارنة - الدار العلمية الدولية ، عمان ، 2000 ، ص 258  
3 عادل حوحوش الصالح ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2002 ، ص 265

➤ المدخل الأول-الإحلال:- أي الإستغناء عن العاملين الحاليين و تعيين غيرهم أكثر كفاءة و لكن هذا المدخل صعب التنفيذ و ينبغي عدم اللجوء إليه إلا كحل أخير .

➤ المدخل الثاني-التحديث التدريجي للعاملين:-و الذي يعني وضع معايير جديدة لإختيار العاملين ، و تطبيق هذه المعايير على العاملين الجدد و العاملين الذين يحلون محل تاركي العمل أو المحالين للتقاعد.

➤ المدخل الثالث-تدريب العاملين:-هو تدريب العاملين الحاليين لتحسين مستوى أدائهم للعمل من خلال تنمية مهاراتهم<sup>1</sup> .

#### خامسا:تغيير ثقافة المنظمة

و ثقافة المنظمة هي مجموعة القيم التي يشترك فيها كل أعضاء المنظمة و تحدد وفقها الأهداف و سياسة التعامل مع الزبون و العلاقات المهنية بين الأعضاء ، و تغيير ثقافة المنظمة يعني تغيير كل ذلك أو تعديله ليتماشى مع الوضع الجديد للمنظمة<sup>2</sup>.

و في جميع الحالات السابقة فإننا نتجه بتفكيرنا إلى التغيير المخطط الذي يعني إحداث تعديل محسوب في التنظيم أو أحد عناصره وفقا لخطة زمنية و على أساس تقدير تكلفة التغيير و متطلباته من جهة و فوائده من جهة أخرى.

#### الفرع الثاني:أنواع التغيير التنظيمي

إن عملية نجاح التغيير التنظيمي تتطلب فهما لطبيعته و أنواعه ، و يمكن التمييز بين عدة أنواع من التغيير و ذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف و من بينهما:

أولاً: حسب درجة شمول التغيير: و هذا المعيار يميز بين نوعين من التغيير هما:

1/-التغيير الجزئي: يشتمل على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات و الأجهزة فقط. و يعاب

عليه انه قد ينشأ نوع من عدم التوازن في المنظمة ، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة و الأخرى متأخرة مما يقلل من فعالية التغيير.

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص ص 330-331

<sup>2</sup> دافيد ويلسون ، ترجمة تحية لعمارة ، إستراتيجية التغيير ، دار الفجر ، 1999 ، ص 95

2/- التغيير الشامل: يشتمل كافة أو معظم الجوانب و المجالات في المنظمة سواء كانت تكنولوجية أو إنسانية أو إجتماعية ...

ثانياً: حسب موضوع التغيير

و نميز بين نوعين من التغيير هما:

1/- التغيير المادي: مثل التغيير الهيكلي و التكنولوجي

2/- التغيير المعنوي: أي النفسي و الإجتماعي ، فعلى سبيل المثال قد تكون بعض المؤسسات لديها

معدات و أجهزة حديثة و لكن أنماط سلوك العاملين و أساليب العمل فيها تقليدية ، ما يستوجب تغييرها<sup>1</sup>.

ثالثاً: حسب مدة إحداث التغيير

يصنف التغيير إلى نوعين هما:

1/- التغيير التدريجي: يكتمل حدوث هذا التغيير في المؤسسة تدريجياً على إمتداد فترة معينة وفق

وتيرة منتظمة ، و يتعلق بالأخص بالمجال الإنساني ، و يبلغ هذا النوع من التغيير فعالتيه القصوى إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المؤسسة بأكملها.

2/- التغيير السريع: هو التغيير المفاجئ و العارض ، إذ لا يستغرق مدة طويلة و يتميز بتركه الآثار

ظاهرة ، و تطبق المؤسسات هذا النوع من التغيير خصوصاً في المجال التجاري ، أو عند القيام بتغيير هيكلي.

رابعاً: حسب المرحلة التي يتم فيها تنفيذه :- و هنا يتم تصنيف التغيير إلى :-

\*تغييرات أولية إبتدائية تمهيدية: هذا النوع ذو طابع إبتدائي ، يهدف إلى تمهيد المناخ المناسب لإجراء

التغييرات الأساسية، و لذلك فالتغيير الأولي أو التمهيدي شديد الأهمية لأنه يتولى مهمة إعداد المناخ لمستقبل التغيير .

\*تغييرات ثانوية تكميلية بنائية: هذا النوع ذو طابع تكميلي ، بمعنى أنه يكمل ما تم بناؤه من أفكار و

مبادئ و قيم.

\*تغيير كمالي نهائي : هذا النوع يأتي لإستكمال أي قصور حدث أثناء إجراء التغييرات الثانوية أو نتيجة لسبب آخر.و بالتالي فإن مهمة هذا النوع هي مهمة كمالية و معالجة للنقص الذي صاحب عملية التغيير السابقة.

خامسا: حسب الأسباب المؤدية للتغيير

يحدث التغيير لأسباب أو ضغوط خارجية أو مشاكل داخلية أو بدافع السيطرة على المحيط، و يتم حسبها تصنيف التغيير إلى ثلاث أنماط هي:

1/-تغيير إستجابة لضغوط خارجية : في هذه الحالة قيام المنظمة لتغيير أمر حتمي و ليس إختياري ، إذ أنه ليس بإمكانها الإستمرار في النشاط دون تحديث و تحديد مؤسسات منافسة ذات أساليب إدارية و إمكانيات حديثة و متطورة .

2/-تغيير هادف لحل مشاكل داخلية : تواجه المؤسسات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل و يحسن أداءها.

3/-تغيير بهدف السيطرة على المحيط: يحدث هذا التغيير بدافع من المؤسسة و وفق إرادتها دون ضغوط خارجية أو داخلية ، و ذلك قصد تأثيرها في المحيط و إحداث التغيير فيه لصالحها.

سادسا: حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط في نشاطها:

وفق هذا المعيار يأخذ التغيير الأشكال التالية:-

1/-تغيير دفاعي: تقوم المنظمة بهذا النوع لتتكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطها لتتمكن من الإستمرار و المحافظة على مكانتها . و هذا النوع يعتبر تقليديا و يأخذ شكلا من أشكال ردود فعل المؤسسات للدفاع عن وجودها .

2/-تغيير هجومي: يحدث دون ظهور تغيرات في محيط المنظمة ،فهو سابق للتغيير و يقصد به التحكم و السيطرة على المحيط و التأثير فيه بغرض أوضاع و ظروف جديدة من قبل المنظمة <sup>1</sup>.

ويشير الكثير من الباحثين في الإدارة و التنظيم إلا أن هناك نوعين رئيسيين فقط من أنواع التغيير:-

1/- التغيير المخطط: هو التغيير الذي يحصل مخططه طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة و

الخاصة في المنظمة ذاتها و بفعل إرادي من قبلها، و درجات متفاوتة من تدخلها . و قد عرف إيبينز (SR.ibbins) التغيير المخطط على أنه: "الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صور أخرى من صور تطويرها المتوقعة"<sup>1</sup>. و يقصد به أيضا ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين و محسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقا لخطة زمنية و على أساس تفكير و تقدير تكلفة التغيير و متطلباته من ناحية و الفوائد المترتبة من ناحية أخرى .

2/- التغيير غير المخطط: هو عملية تلقائية تقوم بها بعض المؤسسات كإجراءات إنفعالية أو ردود

أفعال لمعالجة حالات مفاجئة و طارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها، مما قد يسفر عنه نتائج غير مطلوبة و ضارة<sup>2</sup>.

الجدول (\*\*\*) الفرق بين التغيير التلقائي والتغيير المخطط.

التغيير المخطط	التغيير التلقائي
مخطط	تلقائي
يمكن التوقع به	توقعه صعب
متنوع له محصلة من الأدوات	ردود أفعال متنوعة
له جدول زمني	بطيء في رد الفعل
يقوم على المبادرات	يؤدي إلى رد الفعل

<sup>1</sup> علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب ، القاهرة ، ص 25

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 25

المصدر : فريد النجار : التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية ، محاور الإصلاح الإستراتيجي في القرن 21 ، الدار الجامعية ، مصر ، ص 16 .

ويعد أن تحدد المؤسسة مجال التغيير المطلوب ونوعه ، عليها أن تحدد الأسلوب الذي يجب أن تنتهجه لإحداث عملي التغيير .

### المطلب الرابع : أساليب تسيير التغيير التنظيمي

تتبع المنظمات العديد من الطرق والأساليب وتستخدم أدوات عديدة للتطوير حيث أن هذه الطرق تهدف إلى تغيي المهارات والمعارف وطرق العمل ، أي أنها تسعى إلى تطوير المنظمة ككل وليس جزء منها ومن بين هذه الطرق :

1-**حوكمة الشركات** : وهي نظام رقابي إداري ومالي على المنظمة ، يشمل مجموعة من القواعد التي تنتظم العلاقات والحقوق والواجبات . أما من جانب التطوير فتعني تلك الممارسات الخاصة بتطوير أداء المنظمة ورفع مستواها . بمعنى أن حوكمة الشركات هي أداة تنظيمية تساعد على التطوير التنظيمي وذلك من خلال النظام الرقابي والذي يحدد حقوق وواجبات الأطراف العاملة في مجلس إدارة المنظمة والأطراف ذات العلاقة والمسلحة بالمنظمة .

2-**التحسين المستمر** : هو تطوير مستمر يركز على تحسين العمليات والأنظمة والإجراءات في كافة مجالات العمل وباستخدام مجموعة متكاملة من الأفكار الإدارية التي تخدم العمل فهو يشمل الكثير من طرق التحسيني. كما أنه يضع مسؤولية التحسين على كافة المسؤولين والمديرين والعاملين والتحسين المستمر يمر بأربع خطوات وهي

- دراسة الوضع الراهن وتحديد المشكلة

- إعادة تصميم العمليات

- النظافة

- الإنضباط والنظام .

**3-بناء ثقافة المنظمة :** تحتاج المنظمات في سعيها إلى التطوير وتحديد ممارساتها أن تبني ثقافة

تنظيمية جديدة تتوافق مع الممارسات الجديدة والثقافة تشير إلى معايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة والقيم والعادات والتقاليد والاتجاهات النفسية السائدة في المنظمة ، ومن أجل بناء ثقافة جديدة لا بد من مراعاة الخطوات التالية :

- ترتيب الظروف

- تصميم ملامح الثقافة

- نشر الثقافة الجديدة

- دعم الثقافة الجديدة<sup>1</sup>

4-إدارة الجودة الشاملة : وتمثل محاولة المنظمة لتحقيق التطوير والتحسين المستمر في جودة

المنتجات والخدمات ، وتتميز بمحاولتها إشباع رغبات الزبائن والإهتمام بالعلاقة الجيدة مع الموردين ، والتحسين المستمر لعمليات العمل والتدريب المستمر ... كما يمكن القول أنها نظاما إداريا يضمن الإلتزام بالتحسين المستمر لأي شئ يتم داخل المنظمة .

5-إعادة الهندسة: و هي إعادة التنظيم الجوهري للعمليات التنظيمية لتحقيق تحسينات أساسية في

عوامل مثل: الوقت، الجودة، الخدمة...<sup>2</sup> أو هي إعادة تصميم العمليات و الإجراءات الهامة بشكل سريع و جذري. و تمر هذه العمليات بأربع مراحل هي: التحضير، دراسة العملاء و العمليات، إعادة التصميم، التحول.

<sup>1</sup> أحمد ماهر : تطوير المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 ، ص ص 542-544 .

<sup>2</sup> راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 356.

6-إعادة الهيكلة: و هي تغيير جوهري في الهياكل الإدارية و المالية للمنظمة، حيث أن إعادة الهيكلة هي تغيير جوهري يمس إعادة تصميم الوظائف الإدارية و المالية، و من بين الأسباب الدافعة لإعادة الهيكلة، ضغوط سوق المنافسة المستمرة.

بالإضافة إلى طرق و أساليب عديدة لتسيير التغيير التنظيمي كالنصح و الإرشاد، بناء فرق العمل، التدريب، الخوصصة، الإبداع و الابتكار، القيادة، تقليل العمالة، الإدارة الإستراتيجية...<sup>1</sup>

و في الأخير نقول أن التغيير التنظيمي أيا كان نوعه أو هدفه داخل أو خارج المنظمة فإنه دائما يلقى أو يواجه نوعا من المقاومة سواء كانت من قبل الأفراد أو من قبل المنظمة ذاتها، و لهذه المقاومة أثر كبير على نجاح التغيير و ذلك من خلال اعتبارها رد فعل سلبي و هذا ما سنحاول إيضاحه في المبحث الموالي.

### المبحث الثاني: المقاومة ضد التغيير

تسعى المنظمات إلى التطوير و التغيير تأثرا بالقوى الخارجية و الداخلية الدافعة نحو هذا التغيير، و حينما تظهر بوادر التطوير و التغيير ينقلب الأمر بسبب قيام المنظمة نفسها أو أفرادها بمقاومة هذا التغيير.

#### المطلب الأول: ماهية المقاومة ضد التغيير و أسبابها

إن مفهوم المقاومة يختلف من رأي إلى آخر، كما أن الأسباب الدافعة إليها تعددت و اختلفت من منظمة إلى أخرى. بمعنى أن المقاومة لا تنشأ إلا إذا وجدت مسببات تؤدي إلى حصولها.

#### الفرع الأول: ماهية المقاومة ضد التغيير

تواجه المنظمة عند قيامها بالتغيير المخطط، العديد من المشكلات الناجمة عن عدم إستعداد الأفراد العاملين فيها لقبول التغيير. و قد يتحول هذا الشعور إلى مواقف عدائية و عنيفة قد تصل إلى فشل المنظمة في

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 550-558.



تحقيق أهدافها. و قد عرف (Zander) المقاومة ضد التغيير بأنها: "ردود الأفعال السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لإعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم".<sup>1</sup>

كما يمكن أن تكون مقاومة التغيير علنية إن أدرك الفرد أن التغيير ضار بمصالح التنظيم، حيث يقاوم التغيير بالإحتجاج أو التباطؤ أو الإضطراب... و المقاومة قد تكون سرية أو ضمنية إذا أدرك المقاوم أن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط أو أن هناك نقاط قوة تساعده على إعلان رفضه، و هنا يبادر للإسحاب أو التغيب أو التمارض.<sup>2</sup>

و هذه الإستجابة السلبية التي قد توجد لدى بعض الأفراد داخل المنظمة تجاه التغيير المقترح من جهة الإدارة التي تفرض هذا التغيير جانب هدام له، و هؤلاء المقاومين غير متعاونين و يتصفون بالعناد و الصلابة الفكرية، و الواقع أن هؤلاء المقاومين لا ينظرون إلى سلوكهم على أنه سلبي أو إيجابي، و لكن عادة ما يرون أن سلوكهم هو ذلك السلوك الذي يشعرون بأنه ذو معنى لهم، فهم يتصرفون بالطريقة التي يتصرفون بها لأن هذا التصرف هو تصرف ذو معنى محدد لهم و أن غيره من التصرفات ليس لها معنى بالنسبة لهم، فهذا السلوك الذي يبدو للإدارة على أنه مقاومة للتغيير هو سلوك رشيد من وجهة نظرهم.<sup>3</sup>

و غالبا ما يقاوم العديد من الأفراد عملية التغيير إلى درجة كبيرة و ذلك لإعتقادهم أنه يحمل معنى التهديد و التحدي بما يؤمنون به، أو أنهم يعتقدون بعدم صوابه. أما من ناحية المنظمة فإن التغيير المخطط غالبا ما يقوم على أساس أو أسس إقتصادية و فنية، بحيث يكون هدفها و غايتها الأساسية و الحقيقية هي تحقيق العوائد أو الأرباح، و ذلك بدون النظر إلى دور الأفراد العاملين أثناء عملية التغيير و ما يترتب على ذلك من مقاومة متوقعة من قبلهم.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع و كاظم محمود خضير، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000، ص 385.

<sup>2</sup> أحمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، جمعة الزقازيق، مصر، 2000، ص 500.

<sup>3</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، مصر، ص 356.

و غالبا ما يكون الإعتقاد و التفكير السائد لدى الإدارة في المنظمة هو القبول الضمني للأفراد و تكيفهم مع واقع التغيير الجديد. و بهذا المفهوم لا يحمل الأفراد العاملين سوى الأضرار فما يسود في أوساطهم حاليا من قيم و معتقدات و تقاليد أصبحت بمثابة عادة تستهدف العديد منهم لقبولها، و الإنسجام معها و لذلك فأي تغيير بشأنها يمثل تهديد للأفراد قد تكون قائمة على أساس مخطط و عقلاني<sup>1</sup>.

كما يمكن أن تكون غير عقلانية و غير مخططة إلا أنها و بأية صورة كانت لابد من أخذها بعين الإعتبار كظاهرة غالبا ما تكون عائقا أمام المنظمة في تحقيق أهدافها و تطويرها. إن المقاومة ضد التغيير لا تنشأ من العدم بل توجد عدة أسباب و عوامل تساعد على إحداثها و التي قد تكون على مستوى المنظمة أو على مستوى الفرد و سنوردها فيما يلي

### الفرع الثاني: أسباب المقاومة ضد التغيير

يرجع سبب حدوث المقاومة بصفة عامة إلى عدم قبول المنظمة أو أفرادها بهذا التغيير، و ما لم تقبل المنظمة و جماعات العمل و الأفراد هذا التغيير فإنهم سيعارضونه و يقاومونه، و هذا تعدد أسباب حدوثها فمنها التنظيمية و منها الفردية، فالأولى تعود إلى قوى داخل المنظمة و الثانية تعود إلى إدراك العاملين لهذا التغيير يشير إلى أنه ليس في صالحهم، و يمكن إظهار هذه الأسباب كالآتي:

#### أولا: الأسباب التنظيمية

- الفشل السابق من جهود التطوير: تتخوف المنظمات من أي تطوير لفشلها في تجارب سابقة في التطوير أو لعدم إستفادتها أو لعدم تعلمها من فشل المنظمات الأخرى في تجاربها.
- الغرور بالنجاح الحالي: تقوم بعض المنظمات بسبب غرورها من نجاح ممارساتها الحالية أو النماذج و الأنظمة الناجحة لها. و على المنظمات أن تعرف أن ما هو ناجح الآن لن يكون بهذه الصورة في الغد. بل يمكن أن يكون هذا الغرور هو السبب في عدم سعيها للتغيير.

- عدم التأكد من نتائج التغيير: هنا تفضل بعض المنظمات عدم الخوض في عملية التطوير، و ذلك لأن النتائج غير واضحة، و رجع هذا إلى عدم وجود خطة محددة توضح أهداف التطوير و خطواتها و مسؤولياتها و ميزانياتها.
- تكلفة عالية للتطوير: تمثل ميزانية و تكلفة التطوير عائق كبير للقبول بالفكرة خاصة إذا كان العائد من هذا التطوير غير محسوب.
- الوضع الراهن أفضل: قد ترى المنظمة و مديروها أنها تتمتع بوضع راهن جيد و ذلك بسبب هياكل تنظيمية جيدة، و بيئة مستقرة، و إدارة راسخة و موارد قوية و قيادة حكيمة. و قد ترى أن التغيير يمكنه أن يهدد استقرار و قوة الوضع الراهن مما يؤدي إلى عدم تفضيل التغيير بل و مقاومته.

#### ثانياً: الأسباب الفردية

- التغيير يهدد الفرد وظيفياً: يحاول الفرد أن يكتشف وضعه بعد التطوير و ذلك من حيث راتبه، و حوافزه، و المزايا و الخدمات التي يحصل عليها، و مستواه الوظيفي، و سلطته في العمل. فإن تهددت هذه الأمور أو بعضها كان ذلك سبباً مقنعاً للمقاومة.
- التغيير يهدد علاقات الفرد: قد يؤدي التغيير إلى تغييرات وظيفية بالنقل أو تغيير الزملاء، الرؤساء و المرؤوسين، و هنا تتهدد علاقات الفرد المستقرة بعلاقات جديدة لا يدري وضعها، و هذا يولد لديه القلق و الغموض في إمكانية نجاح هذه العلاقات، مما يجعله يقاوم التغيير.<sup>1</sup>
- الأفراد راضون عن الوضع الراهن: يتذمر الفرد من الوضع الراهن إلا أنه يريحه، و لأنه يوفر الاستقرار، و لأنه قد رتب نفسه على ذلك، بينما يؤدي التغيير إلى غموض كثير من الأمور و هو ما لا يرغبه الفرد.

- عدم وضوح التغيير: يقاوم الأفراد التغيير بسبب عدم تأكدهم من نتائجه و آثاره على أوضاعهم الوظيفية و مكاسبهم و علاقاتهم.
  - التغيير سريع و مرهق: بمعنى أن التطوير يحتاج إلى معارف و مهارات و مشاعر و قيم و طريقة عمل جديدة، و الأهم أن كل هذا مطلوب و بسرعة و الأكثر أن التغيير السريع قد يكون متلاحقا و متغيرا بإستمرار مما يؤدي إلى شعور الأفراد بالتعب و الإرهاق و عدم القدرة على مجاراة التطوير.
  - عدم المشاركة: يميل الأفراد إلى الرغبة في الإشتراك في الأمور التي تهمهم و تمس عملهم سواء بالمعرفة و تحديد البدائل، و تقييم الوضع، و الإشتراك في تحديد ملامح التغيير، و عدم المشاركة يولد المقاومة من قبلهم.
  - عدم الإستفادة: في أي نظام جديد يسأل الفرد نفسه، ماذا لنا في التغيير؟ أو ماذا استفدنا منه؟ و أصبح معلوما أن أي نظام جديد يجب أن يرتبط في تنفيذه ببعض الحوافز و المكاسب، و إلا سيكون مصير هذا النظام الجديد المقاومة و الإهمال و التصدي.
  - الخوف من الفشل: تتضمن أنظمة التطوير بعض من التحدي لكفاءة الأفراد و يتخوف هؤلاء من إمكانية فشلهم في هذا التحدي فتهتز صورتهم أمام زملائهم و مرؤوسيه<sup>1</sup>.
- و بوجود هذه الأسباب فإنه قد تنتج عنها العديد من الآثار التي قد تكون إيجابية أو سلبية على أهداف المنظمة. و التي تؤثر على نسبة نجاح التغيير في المنظمة و بشكل خاص على عملية إتخاذ القرار، و سنوضح هذه الآثار في المطلب الموالي.

### المطلب الثاني: الآثار العامة للمقاومة ضد التغيير

لقد اعتبرت المقاومة ضد التغيير على أنها ردود أفعال سلبية من قبل الأفراد، و بالتالي فإنه قد ينتج عنها العديد من النتائج والآثار سواء كانت على المنظمة أو على الأفراد، و هذه الآثار يمكن أن تكون إيجابية كما يمكن أن تكون سلبية و من بين الآثار التي يمكن أن تحدث ما يلي:

- تؤدي إلى تعطيل التنظيم عن الإستفادة من التغيير و ما قد يتضمنه من تقنيات حديثة أو نظم عمل متطورة، أو أساليب في أداء أفضل و غير ذلك من المزايا التي تستهدفها الإدارة من التغيير.<sup>1</sup>
- تؤدي إلى تقليص في عدد مستويات هيكل المنظمة حيث يكون أمراً مفيداً و مقصوداً بشكل جيد.
- ينتج عنه استبعاد لعملية التغيير غير الرشيدة بمعنى تجنب التغيير الذي يمكن أن تكون عواقبه وخيمة و الذي يكون غير مفيد للمنظمة و لا يدر أية فوائد لصالح الأفراد.
- إن المقاومة في أحسن أحوالها تؤدي إلى الفوضى و إثارة المشاكل و في أسوأ أحوالها كعملية منسقة من التشابك الجذري تم تصميمها لتحقيق قبضة التحكم الإداري.
- يمكن أن ينتج عنها فصل لمن يقوم بها خاصة إذا بدر أو نجم عنه أضرار كبيرة على المنظمة و على الأفراد الآخرين.
- عدم نشوء نتيجة إيجابية عن التغيير المرغوب القيام به.
- نشوء اضطرابات في العلاقات بين الأشخاص في المنظمة و ظهور صراعات بين الأفراد المؤيدين للتغيير و الذي يقاومونه.
- زيادة حدة العداء القائم أو الموجه نحو المبادرين بإقتراح التغيير.
- ينتج عن المقاومة ضد التغيير ضياع للحقوق خاصة للأفراد القائمين بها و التخفيض من الأجور و تحديد عقوبات لهم، و عدم منحهم أية حوافز.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب، مصر، ص 224.

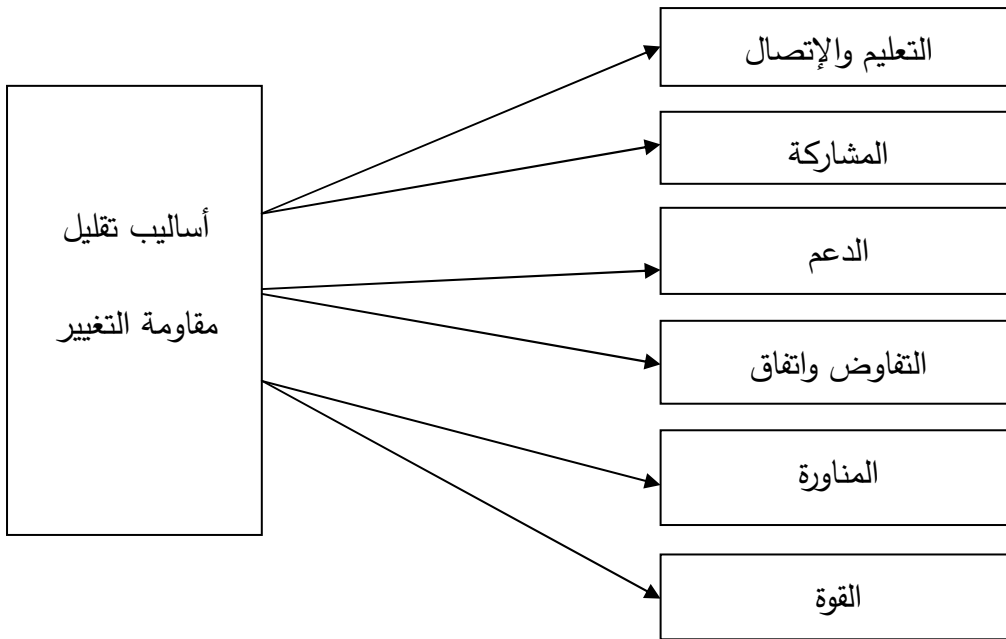
<sup>2</sup> محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير، دار المريخ، السعودية، 2004، ص 300-305.

و أخيرا يمكن القول بأن المقاومة ضد التغيير قد تكون مفيدة و قد تكون ضارة و على المسيرين الإنتباه جيدا لمنع ظهور أية آثار سلبية و ذلك من خلال إعداد الطرق الكفيلة بمنع حدوثها و ذلك مسبقا نظرا لخطورة المقاومة فإنه يجب التعامل معها على الفور و إعطائها الوقت اللازم و هذا بتوفر الأساليب و الطرق الكفيلة بالتغلب عليها، كإشراك العاملين في التغيير و منحهم الحوافز و إعلامهم بأهمية التغيير و هذا ما سنبرزه في المطلب الموالي.

### المطلب الثالث: أساليب التعامل مع مقاومة التغيير

يواجه القائمون بالتغيير مقاومة و تحديا لعمليات التطوير و على هؤلاء القائمين بالتغيير معرفة أسباب المقاومة حتى يتحدد العلاج الخاص بتقليل و تخفيف المقاومة و التعامل معها. و من أهم طرق تخفيف و تقليل مقاومة التغيير ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (\*): أساليب تقليل مقاومة التغيير



1-التعليم و الإتصال: بمعنى توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات الخاصة بالتطوير (نوعه، أدواته، أهدافه، ميزانيته، مزاياه...) و يتم ذلك من خلال حلقات التعليم و المناقشة، و من خلال المذكرات و التقارير و الإجتماعات التي تسعى إلى الإقناع.

مما يدفع العاملين إلى تعزيز التغيير و المساعدة في تنفيذه و نجاحه، و على المنظمة أن تعلم أن جهود التعليم و الإتصال تحتاج إلى وقت و مجهود و تكلفة.<sup>1</sup>

2-المشاركة: و ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في التخطيط و تنفيذ التغيير و من الممكن أن تنشأ أفكار و أساليب جديدة إلى جانب الشعور بالملكية الذي يمكن أن يكتسبه الفرد.<sup>2</sup> و يعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى وقت أطول لضمان حسن مشاركة العاملين.

3-الدعم: و يعني أن توفر الإدارة الموارد المادية و المعنوية اللازمة للتطوير. و تشير الموارد المادية إلى ميزانية مناسبة، خبراء، مستشارين، تدريب، و تشير الموارد المعنوية إلى إصغاء المديرين لمروؤوسيتهم، و تدريبهم و التخفيف من توترهم و طمأننتهم، و بالطبع يحتاج هذا الدعم إلى وقت و تكلفة حتى يشعر العاملين بهذا الدعم.

4-التفاوض و الإتفاق: هنا يجب على المنظمة التفاوض مع الأفراد المقاومين، الأمر الذي يعني ضرورة تقديم تنازلات لهم سعياً للإتفاق معهم، و يتم ذلك من خلال تقديم حوافز و مزايا و خدمات حتى تضمن المنظمة عدم مقاومتهم، فقد يتم الإتفاق بين الإدارة و العاملين على زيادة مزايا معاش التقاعد، أو العناية الطبية للعاملين مقابل التغيير في أحد قوانين العمل.<sup>3</sup>

5-المناورة: عبارة عن استخدام الحيل السياسية، و قد ينجح استخدامها حينما لا تتجح الطرق السابقة. كما أنها تعني فن التأثير على العاملين من خلال إقتناء معلومات معينة ذات أثر إيجابي على العاملين، و ربما

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 76.

<sup>2</sup> جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي و الأداء، الإدارة العامة للبحوث، المملكة السعودية، 1991، ص 563.

<sup>3</sup> عبد الرحمن توفيق، التغيير أدوات و تحويل الأفكار إلى نتائج، الخبرة، ص 197.

استخدام بعض الشعارات المعبرة و الجذابة. و بالرغم من تميز هذا الأسلوب و قلة تكلفته، إلا أنه قد يؤدي إلى نتائج عكسية إذا شعر العاملون بما تقوم به المنظمة من مناورة لهم.

6-القوة: بمعنى على المنظمة استخدام قوتها بالتهديد و العقاب سواء كان ذلك ضمنيا أو علنيا، و ينجح هذا الأمر حينما يملك المشرفون على التطوير القوة الكافية للتهديد أو العقاب (بالحرمان من الحوافز أو المزايا...) و يعتبر هذا الأسلوب سريعا و مؤثرا و لكن تأثيره مؤقت و يجب عدم استخدامه لمدة طويلة.<sup>1</sup>

و الجدول الموالي يوضح أن لكل أسلوب من هذه الأساليب مزايا و عيوب و عليه لأبد من أن تكون للمسير القدرة على تشخيص المواقف بصورة جيدة و إختيار الأسلوب المناسب.

الجدول رقم (\*): طرق معالجة مقاومة التغيير

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
التعليم و الإتصال	حيثما لا تتوفر المعلومات أو عندما تكون المعلومات غير دقيقة التحليل.	حالما يقتنع الناس بالتغيير فإنهم يساعدون في تنفيذه.	من الممكن أن يستغرق وقتا طويلا إذا كان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبير.
المشاركة	عندما لا تتوفر عند المبادرين بالتغيير كل المعلومات التي يحتاجونها التخطيط التغيير و يكون الآخرون قوة كبيرة للمقاومة.	يكون المشاركون ملتزمين بتنفيذ التغيير و يتم بتحسين كل المعلومات ذات العلاقة التي يمثلونها في خطة التغيير.	من الممكن أن يكون مضيعة للوقت إذا ما قام المشاركون بتخطيط تغيير ليتلاءم مع الحاجة.
الدعم	المواقف التي يقاوم الناس التغيير فيها سبب مشكلات التكيف.	لا يوجد أسلوب سواء لمعالجة مشكلات التكيف.	من الممكن أن يأخذ وقتا طويلا و مكلفا مع احتمال فشله.
التفاوض و الإتفاق	عندما يتعرض شخص أو جماعة للخسارة من جراء التغيير و يكون لهذه الجماعة قوة	طريقة سهلة نسبيا لتفادي قدرا كبيرا من المقاومة.	من الممكن أن يكون مكلفا خاصة في الحالات التي ينيه



فيها الآخرين إلى التفاوض للمواكبة.		المقاومة.	
من الممكن أن يحدث مشكلات في المستقبل عندما يحس الناس بأنهم يستغلون أو يحاورون.	من الممكن أن يكون حلا عاملا و غير مكلف نسبيا لمشكلات المقاومة.	حينما تفشل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة.	المناوره
ممكّن أن تصفه المخاطر إذا ما أدى إلى إهتياج و إثارة الناس على من يبادر بالتغيير.	سريع و يمكن التغلب على نوع من أنواع المقاومة.	عندما تكون هناك حاجة إلى الإسراع في التغيير و تتوفر لدى الأشخاص الذين يسعون للتغيير سلطة واسعة.	الترهيب (القوة)

المصدر: جعفر أبو قاسم أحمد، السلوك التنظيمي و الأداء، الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص 564.

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

### المطلب الأول: المنهج وأدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة

#### أولاً: المنهج المستخدم في الدراسة:

تماشياً مع طبيعة الدراسة الميدانية وأهدافها استخدمنا المنهجين الوصفي والتحليلي لوصف واقع التدريب في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب وتحليله لمعرفة مكانته وأهميته والدور الذي يلعبه في تحسين أداء العاملين وبالتالي تحسين إنتاجية المؤسسة، كما تم استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب التحليلية المساعدة على تحقيق هذا الهدف والتي نلخصها في الآتي:

#### ثانياً: أدوات جميع البيانات:

يتطلب استخدام أي منهج الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الوصول إلى المعلومات اللازمة، بحيث يستطيع بواسطتها معرفة واقع أو ميدان الدراسة<sup>(1)</sup>. ومن هذا المنطلق استخدمنا الأدوات التالية:

**1-الاستمارة:** تعد الاستمارة من أكثر الأدوات استخداماً في جمع البيانات اللازمة كذلك تم استخدام الاستمارة والتي وجهت لعينة من عمال المؤسسة وهذا للكشف عن مواقفهم وأرائهم حول التدريب ودوره في زيادة الإنتاجية ومدى استفادتهم من التدريب

وعموماً تتمثل الاستمارة في مجموعة من الأسئلة التي تعد إعداداً محدداً ومدرّساً وتسلم للأشخاص المختارين (العينة) لتسجيل إجاباتهم ثم إعادتها ثانية لتحليلها.

**2-المقابلة:** على غرار الاستمارة، تعتبر المقابلة من بين الأدوات كثيرة الاستخدام في مجالات عديدة كـ مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية فقد استعملنا في دراستنا هذه المقابلة وذلك مع مدير إدارة الموارد البشرية ومع مهندسين اثنين من المؤسسة مارسوا التدريب في الخارج (دبي) حيث ترك لهم المجال مفتوحاً للحديث عن واقع وأهمية التدريب وأثره على سلوكيات الأفراد العاملين في المؤسسة.

---

(1) ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: **مناهج وأساليب البحث العلمي**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، بدون ذكر بلد النشر، 2000، ص 81.

**المطلب الثاني: عينة الدراسة**

**أولاً: نوع العينة وخصائصها**

يعد اختيار العينة من أهم المراحل التي يقوم بها الباحث للتوصل إلى المعلومات والبيانات المهمة في الدراسة ويكون اختيار العينة حسب موضوع الدراسة ومن هذا المنطلق قمنا بسحب عينة من 40 فرد من مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حيث استخدمنا هاته العينة كنموذج للدراسة وتضم هذه العينة: مدربين وعمال للتدريب بالإضافة إلى إطارات المؤسسة المدربين في الخارج وذلك لمعرفة رأيهم حول التدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية وتحسين أداء العمال وفيما يلي نقدم جداول تبين خصائص العينة:

**طبيعة العينة وخصائصها:**

خطة مبدئية:

شكر و عرفان

الإهداء

الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

المقدمة العامة

## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

المبحث الأول: المؤسسة في ظل محيط ثقافي

المطلب الأول: أصل و مفهوم الثقافة

المطلب الثاني: خصائص ومميزات الثقافة

المطلب الثالث: العناصر المكونة للثقافة.

المطلب الرابع: العلاقة بين الثقافة والمؤسسة

المبحث الثاني : الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

المطلب الثالث: محددات الثقافة التنظيمية

المطلب الرابع: أنواع الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: المكونات المادية للثقافة التنظيمية

المطلب الثالث: الموروث الثقافي للمنظمة.

## الفصل الثاني:الإطار العام لعملية التغيير

المبحث الأول: ماهية عملية التغيير

المطلب الأول: تعريف عملية التغيير

المطلب الثاني: أهمية عملية التغيير

المطلب الثالث: مقومات التغيير

المبحث الثاني: جوانب هامة لعملية التغيير

المطلب الأول: القوى الدافعة للتغيير

المطلب الثاني: أنواع التغيير

المطلب الثالث: مجالات التغيير

المبحث الثالث: مقاومة التغيير

المطلب الأول: تعريف مقاومة التغيير

المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير

المطلب الثالث: سلبيات و إيجابيات مقاومة التغيير

المطلب الرابع: أسباب علاج مقاومة التغيير

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل

UNICAB بسكرة

المبحث الأول : لمحة عامة حول المؤسسة محل الدراسة ومنهجية البحث.

المبحث الثاني : تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

## خلاصة:

من خلال ما سبق فإن موضوع المقاومة ضد التغيير و تأثيرها على عملية اتخاذ القرار يعد موضوعا مهما للدراسة و خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تتبنى عملية اتخاذ القرار.

كما أنه لإبراز جوانب الموضوع لابد من المرور بعدة خطوات، الأولى تتمثل في تحديد الإشكالية من دراسة الموضوع و التي تحدد الإطار العام للبحث، مع تحديد جملة من الفرضيات لتوضيح جوانب دراسة أثر المقاومة ضد التغيير على عملية اتخاذ القرار، و محاولة الإجابة عن الإشكالية المطروحة.

كما أنه لابد من تحديد أهداف الموضوع و التي تتمثل في إبراز جوانب المقاومة ضد التغيير و التعرف على أساليب التغلب عليها و إبراز عملية اتخاذ القرار و أهميتها في المؤسسة...، مع توضيح أهمية دراسة الموضوع و ذلك بإتباع المنهج الوصفي لقدرته على استعراض مختلف جوانب المقاومة ضد التغيير و عملية اتخاذ القرار و منهج دراسة حالة المتمثل في القدرة على تقرير الحقائق و تحديد الحدود الخاصة بالدراسة و الإعتماد على دراسات سابقة حول التغيير و المقاومة و عملية اتخاذ القرار. بمعرفة الإطار المنهجي العام للدراسة، يمكن جدا توضيح النقاط الأساسية التي سنركز عليها في دراسة الموضوع نظريا في الفصل اللاحق.

### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التغيير التنظيمي

إن المنظمة نظام مفتوح تؤثر و تتأثر بالبيئة الخارجية، لذا فهي ليست في حالة ثبات نظرا لكوت البيئة الخارجية في حالة تغيير مستمر. و لهذا فإن المنظمة تكون هي أيضا في حالة تغير باستمرار للتأقلم مع البيئة أو المحيط. فالتغيير التنظيمي يحدث لعدة أسباب و يهدف إلى تحقيق مجموعة أهداف.

و ستحاول في ذا البحث أن نتعرف على مفهوم و أهمية التغيير التنظيمي، و ما هي الدوافع المؤدية إليه؟ و ما هي أهدافه؟ و ما هي المجالات و الأنواع التي يشملها التغيير التنظيمي؟ و أخيرا الأساليب التي تتبعها المؤسسة لإحداث التغيير التنظيمي.

### المطلب الأول: مفهوم و أهمية التغيير التنظيمي

رغم أن التغيير ظهر بظهور عالم الأعمال، إلا أن التغيير التنظيمي لا يزال من المفاهيم الحديثة في العديد من الدول. و لهذا فهو يحظى باهتمام كبير من طرف العديد من الباحثين في مجال الإدارة و الأعمال.

يعتبر التغيير التنظيمي من الظواهر المألوفة و المتكررة في المنظمات، و عليه فقد كثر الحديث عنه و تناوله الكتاب و الدارسون نحن مسميات عديدة منها: التغيير، التحديث و التطوير،... و لقد تناول الباحثون التغيير التنظيمي بالدراسة و البحث و عرفوه تعريفات مختلفة منها:

هناك من يصفه بأنه: " عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي و بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل".

كما يعرف التغيير التنظيمي على أنه: " عبارة عن تحولات في الظواهر المحيطة في صيغ الوظائف و الهياكل و العمليات و القرارات و السلوكيات إما في البيئة المحيطة أو في الفرد، أو في الجماعة أو المجتمع، أو في التفاعل بينهما معا".

و يعرف أيضا على أنه: " عبارة عن تغير موجه و مقصود و هادف و واع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي و الخارجي".

و يقر آخرون [أنه: " إحداث تعديلات في أهداف و سياسات أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين هما: ملاءمة أوضاع التنظيم، أو إحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية لمزاولة نشاط جديدة".

كما يعرف أيضا على أنه: " عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو و التطوير في الأهداف التنظيمية باستخدام معارف و أساليب من العلوم السلوكية".

و يعرف على أنه: " إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد و الإتجاهات و القيم و كذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الإحتياجات الجديدة و تستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الإجتماعية و الثقافية و الإقتصادية".

و يعبر أيضا عن الإنتقال من وضع إلى وضع آخر بهدف الوصول إلى الوضع الأفضل و الأكثر إنتاجا و أداءا، بحيث يحتاج هذا التغيير إلى قوة دفع تسهل كافة مراحل المتابعة و تمكنه من الوصول إلى أهدافه. فالتغيير إذن ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، و يمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الإنتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد. أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة للتكيف مع البيئة الخارجية بطريقة أفضل و لتطوير الأنماط السلوكية للعاملين".

و من كل ما سبق يمكن أن نستنتج التعريف التالي: " التغيير هو إجراء تعديلات جزئية أو جذرية على بعض أو كل أبعاد المؤسسة الهيكلية، الإنسانية، التكنولوجية، الثقافية و الوظيفية من أجل الانتقال بها إلى وضع أفضل يتماشى و أهداف المؤسسة".

و قد يبدو التغيير التنظيمي *Changement Organisationnel* قريب من مصطلح التطوير التنظيمي *Développement Organisationnel* لكونهما يهدفان إلى تحسين مستوى الأداء للمؤسسات. غير أنهما يختلفان جذريا في منطقاتهما و تقنياتها و في المرجعية الفكرية و العلمية التي يوظفانها في تحقيق هذا الهدف. فعلى الرغم من تداخل و تماثل بعض الآليات و التقنيات التي تستخدمانها، فالتغيير التنظيمي يعتبر بحد ذاته آلية و تقنية لعملية التطوير التنظيمي التي لا يمكن أن يقتصر نطاقها على مجرد إحداث التغييرات حتى لو كانت واسعة و جذرية. إلا أنهما يلتقيان في كونهما يسعيان إلى التحول من واقع قائم إلى حالة أفضل، و أنهما يوظفان الأدوات و الطرق الشائعة من أجل هذا التحول بما فيها تبسيط الإجراءات و تغيير الهياكل التنظيمية و تطبيق الجودة الشاملة، و بحوث العمل، و الإدارة بالأهداف لكن كل منها بطريقة الخاصة و وفقا لمتطلباته و فلسفته. فالتغيير قد يقتصر في بعض الحالات على الأخذ بالجودة الشاملة، دون غيرها، أو تطبيق الإدارة بالأهداف على مستوى الأقسام و لا يعد تطبيق أي من هذه الأنظمة التسييرية بذاته تطورا تنظيميا، و إنما مجرد تقنية واحدة في إطار مجموعة التقنيات التي توظف مجتمعة وفقا لما تطرحه نظريات علم النفس و علم الاجتماع و نظريات القيادة و نظريات الإدارة على اختلاف موضوعاتها و التي يستمد منها التطوير التنظيمي مرجعيته.

كما ينبغي أن نفرق بين التغيير و التغير، فالتغيير مفروض لمسايرة ما يحدث في المحيط، بينما التغير هو حدث طبيعي يقع في أي مؤسسة كنتيجة للنجاح و النمو.

و حتى يكون التغيير مقبولا يجب أن يخضع للمعايير التالية:

- معيار الضرورية: لماذا نغير؟ معنى ذلك أنه يجب أن تكون هناك حجة مقنعة لتبرير ضرورة التغيير.

- معيار المنفعة: تكون فيه الإجابة على السؤال، ماذا يمكن أن يجلب التغيير للمؤسسة؟ و ماذا يجلب للمجتمع؟

- معيار الفائدة: و هي تشكل معيار التغيير الأكثر حسما في قبوله، أي ماذا يحسن التغيير في المؤسسة؟

كما أن التغيير الإيجابي يجب أن يكون:



- معروف الأهداف و الوسائل.
- أن يكون ضمن خطة مدروسة و متوازنة.
- أن يكون ضمن الضوابط و التوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة.
- أن يأتي بفرص عمل جديدة تأخذ بأيدي الجميع إلى التقدم.
- أن يأتي بطموحات و تطلعات جديدة للمؤسسة و العاملين فيها و يزيدهم حماسا و تماسكا.

- أن يقضي على مواقع الضعف و الإختلال.
- أن يزيل العوائق التي كانت تزيد من ضعف المؤسسة أو تقلل من إيجابياتها.
- يكسب الإدارة عناصر و مهارات جديدة و غيرها من الصفات الإيجابية التي تعد مؤشرا حقيقيا للتغيير الإيجابي لتحقيق أهداف و طموحات المؤسسة.

## 2- أهمية التغيير التنظيمي:

إن للتغيير التنظيمي أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة نذكر بعض جوانبها:

- مواكبة التطورات و المستجدات: و ذلك تماشيا مع الظروف السائدة في العالم.
- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المؤسسة في تحقيق التجديد و الحيوية و إظهار روح الإنتعاش و الإقتراحات كما تخفي اللامبالاة و السلبية و الروتين الذي يقتل الإبداع و الإنتاج.
- تنمية القدرة على الإبتكار: فالتغيير دائما يحتاج إلى الجهد للتعامل معه على أساس أن هناك من يقبل التغيير و يتعامل معه بالإيجاب و منهم من يتعامل بالمقاومة لذلك يستدعي التغيير أساليب التعامل معه.
- تحفيز الرغبة في التطوير: يعمل التغيير على تحفيز الرغبات و الدوافع نحو التغيير و الإرتقاء و التطوير و تحسين العمل و ذلك من عدة جوانب منها:
  - عمليات الإصلاح و مواجهة المشكلات و معالجتها.
  - عمليات التجديد و التطوير بقوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج و العمل.
  - التطوير الشامل و المتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة و متطورة.
- التوافق مع المتغيرات: تكمن أيضا أهمية التغيير في أنه يأتي للتوافق مع التكنولوجيا و التي تقود تلك الإتجاهات و تسيطر عليها.

- الوصول إلى درجة أعلى من الأداء: حيث تقوم المؤسسة بالتغيير التنظيمي لترفع من أدائها و أداء عاملها.

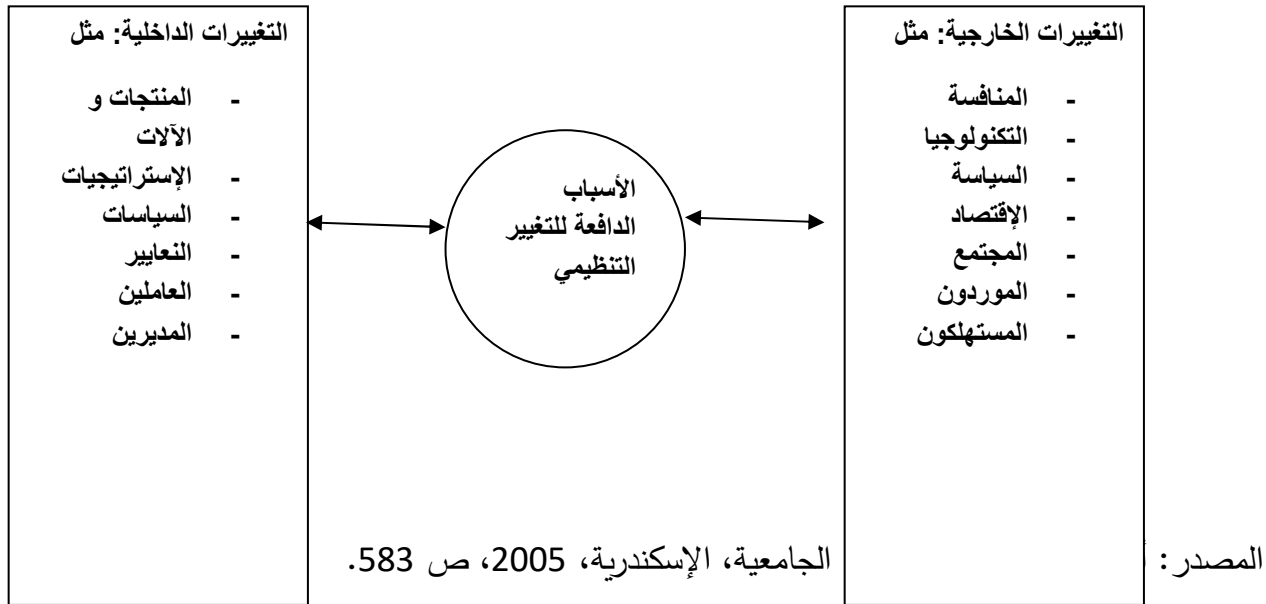
### المطلب الثاني: أسباب و أهداف التغيير التنظيمي

تتعدد الأسباب و المتغيرات التي تدفع بالمؤسسة إلى التغيير و ذلك من أجل التكيف مع المتغيرات و على ضوء هذه الأسباب تتحدد أهداف التغيير، أي أن التغيير يحدث لغايات و أهداف ترغب المنظمة في تحقيقها بناء على طبيعة المسببات سواء كانت داخلية أم خارجية.

#### 1- أسباب التغيير التنظيمي:

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع المنظمات إلى إحداث تطورات و تغييرات في أجزائها إلى وجود تغييرات و مشاكل محيطة بها و أنه لا يمكن حل هذه المشاكل أو مساندة التغييرات المحيطة في أجزاء المنظمة، و في الأسلوب الذي ن فكر به في مواجهة مشاكلها، و يمكن تقسيم التغييرات و المشاكل المحيطة بالمنظمة إلى خارجية و أخرى داخلية، و الشكل رقم(\*) يوضح هذه الأسباب.

#### الشكل (\*): أسباب التغيير التنظيمي



#### 1.1- الأسباب الخارجية:

و هي ما يمكن أن تؤثر به مكونات محيط المؤسسة الخارجي العام و الخاص. و يمكن تلخيص تأثير المحيط الخارجي العام في النقاط التالية:

- المتغيرات الإجتماعية و الثقافية و الحضارية: تفرض المستجدات الحاصلة في البيئة الإجتماعية على المؤسسات القيام بالتغيير التنظيمي. و من بين هذه المستجدات نجد التغيير في هيكل السكان الذين يمثلون الطلب على منتجات المؤسسة و كذا عرض العمالة، و في الطبقات الإجتماعية، و معدلات التعليم، و التطورات الثقافية و الحضارية كالتغييرات في القيم و اتجاهات و سلوكيات الأفراد، و من ثم تغييرات في مواقع و اتجاهات و أنماط الطلب على منتج و تصميمه... لذلك على المؤسسة أن تقوم بالإستجابة الواعية لتلك التغييرات و الإنسجام و ذلك بإجراء التغييرات في أنشطتها. و التغيير يجب أن يكون هادفا إلى تحقيق الإرتقاء و التطور، و أن يكون واقعا يتماشى و موارد و إمكانيات المؤسسة، و متوافقا مع تطلعات و طموحات مختلف القوى العاملة على التغيير، و أن يتم بإشراك مجهودات الجميع و بمصداقية الفائمين عليه. و التغيير المرتبط بالبيئة المحيطة، يمكن أن يكون بطيئا أو منظما أو غير متوقع حسب البيئة، و التي تنقسم إلى ثلاثة أنواع:

- البيئة الديناميكية: إن المحيط أصبح متقلبا و متغيرا بسرعة فائقة، و البيئة المحيطة تتحرك بتحرك الأجزاء المكونة لها، مما يؤدي إلى تأثير قوي على المؤسسة لأن تحرك البيئة السريع قد يفاجئ المؤسسة و لا يمنحها فرصة التوقع بما يحدث.
- البيئة المستقرة أو الجامدة: و هي التي تتغير أجزاؤها ببطء، و يمكن توقعها أو تقريرها و من أمثلة ذلك مؤسسات إنتاج الطاقة الكهربائية التي يبقى الطلب فيها ثابتا و يمكن تقديره في حالة زيادته. و عموما لا يمكن للبيئة المحيطة أن تبقى مستقرة إلى وقت طويل.

•

## مقدمة

في ظل التغيرات الاقتصادية التي أصبحت تعيشها المؤسسات الاقتصادية اليوم، والتي فرضت عليها عدة تحديات أصبح من الصعب عليها تحقيق نجاعة الأداء والاندماج في حركية الاقتصاد العالمي دون أن تكون تتمتع بمرونة عالية تجعلها تتكيف وتتأقلم مع هذه التغيرات، وبالتالي فالمؤسسات التي تريد البقاء والنمو لا تستطيع أن تقف مكتوفة اليدين، وأن تترك الأمور للظروف والصدفة تتحكم بمصيرها وتملي عليها نوع التغيير، بل يتوجب عليها السعي بجد لإدارة عملية التغيير.

تعد الثقافة التنظيمية من أبرز الموضوعات التي تلقى إهتماما واضحا في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية على اعتبار أن ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاحها أو فشلها أي تحقيق أهدافها واستقرارها، وذلك في ضوء مجموعة القيم المشتركة التي تعمل كل مؤسسة على ترسيخها بين عمالها بمختلف الطرق والوسائل، لهذا حظيت الثقافة التنظيمية في المؤسسة في السنوات الأخيرة باهتمام العديد من الباحثين بهدف التعرف على مصادرها، ماهيتها، خصائصها، كيفية نقلها وتعليمها وكيفية تغييرها بصورة تجعل المؤسسة تتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية، و ذلك للحفاظ على استقرار المؤسسة و زيادة فعاليتها في ظل المنافسة العالمية.

و في ظل التغيرات و التحولات الثقافية، الاقتصادية، الإجتماعية، و التقنية نتج تغيير في المواقف و التوقعات و الإحتياجات الإنسانية، و بدأت ضرورة تغيير الهياكل التنظيمية و الأساليب التشغيلية للكثير من المنظمات حتى يمكنها ممارسة نشاطاتها بكفاءة و فعالية أكبر. فالتغيير مطلب أساسي و ملح لما يشير إليه التغيير المتسارع و المتلاحق للبيئة التنافسية، و إن كانت عملية التغيير حتمية و ضرورية فإنه ليس بالضرورة أن يقابل بالقبول و التأييد لأن معظم المنظمات الإدارية صممت للقيام بأعمال محددة و إتباع إجراءات و أساليب ثابتة و بالتالي فإن مجرد القيام بأي عملية تغيير يتطلب نوعا من الخروج عن المألوف أو المتبع في الجهاز الإداري. و لذلك من الطبيعي أن تواجه أي عملية تغيير بقدر معين من المقاومة على مختلف المستويات، و من الأهمية تغيير ثقافة الأفراد لنجاح عملية التغيير.

## إشكالية الدراسة:

و لأهمية الثقافة التنظيمية في صياغة و توجيه السلوك الإنساني فإن هذه الدراسة سوف تحاول التعرف على تأثير هذه الثقافة على مقاومة التغيير. و في ضوء ذلك يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي:

## ما تأثير الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير؟

- و التي نحاول الإجابة عليها من خلال الأسئلة الفرعية التالية:
- 1- فيم تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة؟
  - 2- ماهية المستويات أو المجالات التي سيتم فيها التغيير؟
  - 3- هل للثقافة التنظيمية القوية تأثير على مقاومة التغيير؟
  - 4- هل للثقافة التنظيمية الضعيفة تأثير على مقاومة التغيير؟
  - 5- هل لمكونات الثقافة التنظيمية المادية تأثير على مقاومة التغيير؟
  - 6- هل لمكونات الثقافة التنظيمية اللامادية تأثير على مقاومة التغيير؟

### فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة و أسئلتها تم صياغة الفرضيات التالية التي سيجرى إختبارها:  
الفرضية -1-:

لا يوجد للثقافة التنظيمية القوية تأثير على مقاومة التغيير

### الفرضية -2-:

لا يوجد للثقافة التنظيمية الضعيفة تأثير على مقاومة التغيير

### الفرضية -3-

لا يوجد لمكونات الثقافة التنظيمية المادية تأثير على مقاومة التغيير

### الفرضية -4-:

لا يوجد لمكونات الثقافة التنظيمية اللامادية تأثير على مقاومة التغيير.

### أهداف الدراسة :

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة تأثير الثقافة التنظيمية في مقاومة التغيير ،أما الأهداف الفرعية فهي كما يلي:

1-توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة

2-التعرف على أسباب مقاومة التغيير و محاولة إيجاد حلول لها

3-التعرف على درجة التأثير بين الثقافة التنظيمية و مقاومة التغيير

4-إختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية و مقاومة التغيير

#### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية كل من الثقافة التنظيمية و مقاومة التغيير حيث أن دراسة هذين الجانبين لهما من الأهمية ما يسمح للمنظمات بالتطور .فبمدي مرونة ثقافة المنظمة يتحدد إستعدادها للتطوير و تطلعها للأفضل و بالتالي قدرتها على التغيير فالتغيير في الثقافة التنظيمية هو جزء أساسي و متمم للجودة و تحسين الأداء .

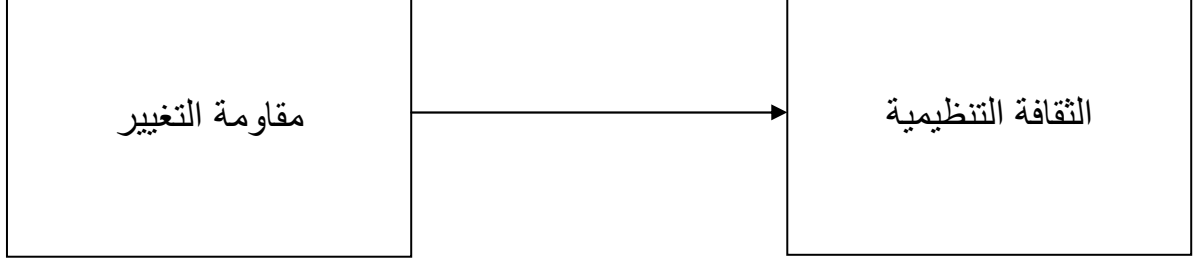
#### منهج الدراسة:

تماشياً مع طبيعة الموضوع ومن أجل الوقوف على هذه الظاهرة فإن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، حيث نقوم من خلاله بجمع البيانات و المعلومات و الحقائق حول الثقافة التنظيمية ومدى الاعتماد عليها في إدارة التغيير، وذلك باستعمال الاستمارة ، وبعد ذلك نقوم بتحليل البيانات باستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة ومن ثم استخلاص النتائج.

## نموذج الدراسة:

متغير تابع

متغير مستقل



- الثقافة التنظيمية القوية
- الثقافة التنظيمية الضعيفة
- مكونات الثقافة التنظيمية المادية
- مكونات الثقافة التنظيمية اللا مادية

## تحليل إتجاه الآراء بخصوص المعتقدات

يتضح من الجدول (\*) أن المتوسطات الحسابية لعبارات المعتقدات التنظيمية تراوحت ما بين 4.175 و 4.30 و بما أن عبارات هذا البعد قد تحصلت على وسط حسابي قدره 4.225 بإنحراف معياري 0.134 و هي تنتمي للمجال [4.20-5.00] فهذا يدل على ميل أفراد مجتمع الدراسة إلى الموافقة حول القيم التنظيمية دور في مقاومة التغيير.

حيث نلاحظ من العبارة رقم 01 "توجد قناعات مشتركة لدى العاملين بأهمية نلاحظ في عملية إتخاذ القرار" تأخذ أقل متوسط حسابي و هو 4.175 بالإنحراف المعياري قدره 0.500 و يمكن ملاحظة أن 5% من أفراد مجتمع الدراسة محايدون و قد يعود ذلك بسبب عدم فهمهم لمغزى العبارة.

في حين نلاحظ أن العبارة رقم 04 "يتوفر لدى العاملين إعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام و الدوائر المختلفة لتجسيد روح التعاون و التكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية". أعلى متوسط حسابي بين العبارات حيث بلغ 4.30 بإنحراف معياري قدره 0.563 و يمكن الملاحظة أن 60% من الأفراد موافقون و 35 موافقون تماما مما يدل على درجة الموافقة لأفراد مجتمع الدراسة حول هذه العبارة بأن تطوير علاقات العمل و التعاون بين الأقسام و الدوائر المختلفة داخل المنظمة أهمية بالغة لتجسيد روح التعاون و التكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية.

و عليه يمكن القول أن المعتقدات التنظيمية دور بالغ الأهمية في جعل المهام الوظيفية ذات جودة و طفاءة عالية مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

## تحليل إتجاه الآراء بخصوص الأنماط السلوكية

يتضح من الجدول رقم (\*) أن آراء أفراد الدراسة متوجهة نحو الموافقة و ذلك بمتوسط حسابي قدره 4.120 بإنحراف معياري قدره 0.297 كما يتضح أن العبارات 3، 4، 5 و

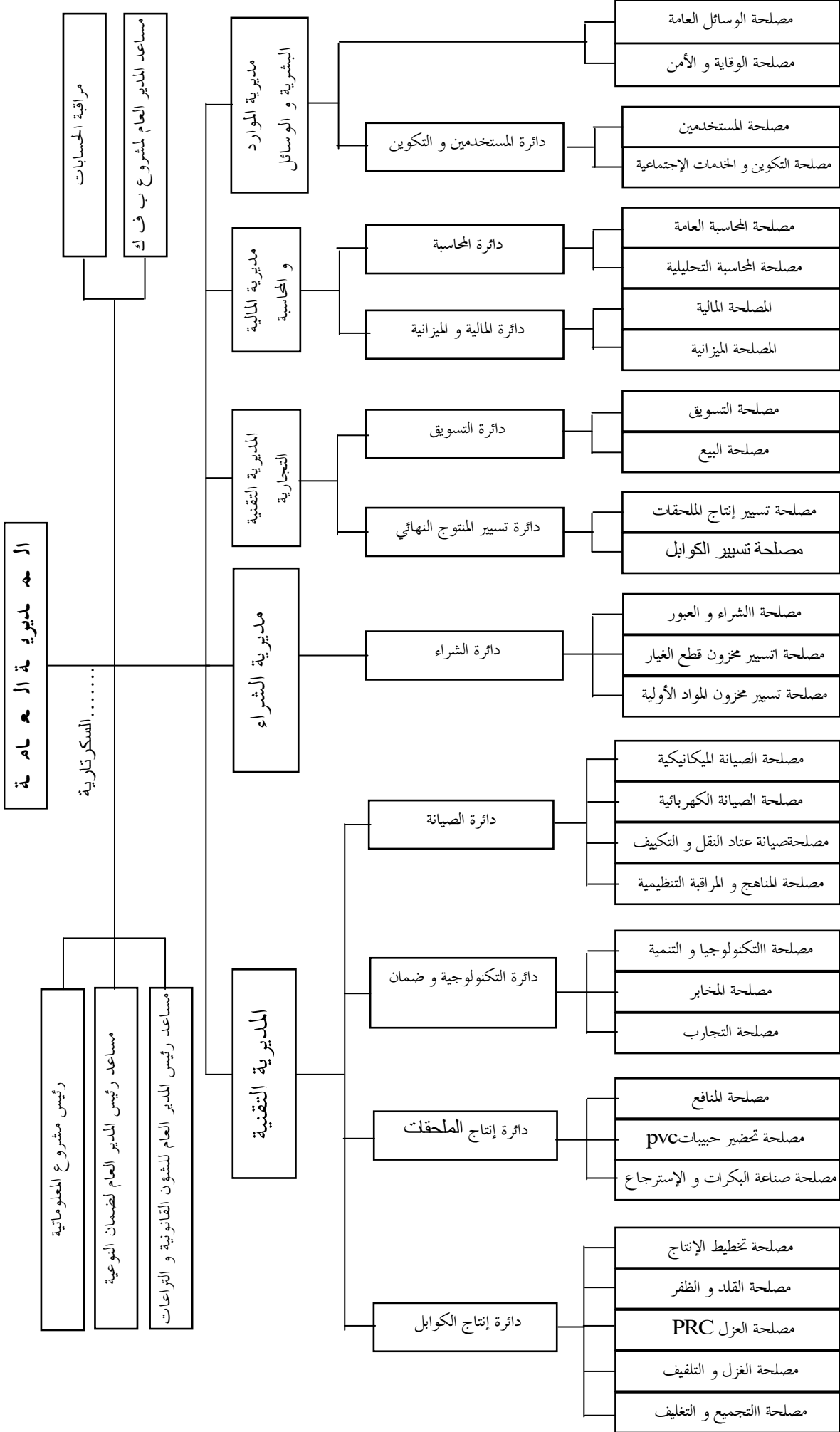


المتعلقة بتطوير النمط السلوكي الذي يساهم في إنجاز المهام الوظيفية و كذا مساهمة سلوكيات العمال في تحسين صورة المنظمة في المحيط و يأتي في الأخير العبارة المتعلقة كون أن أفضل الوسائل للإرتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة.

تحليل إتجاه الآراء بخصوص مقاومة التغيير

يتضمن الجدول رقم (\*) إتجاهات أفراد الدراسة حول أسباب مقاومة التغيير و إمكانية علاجها، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.210 ما يمثل إتجاهات آراء أفراد مجتمع الدراسة حول الموافقة التامة على نصوص العبارات المتعلقة بكون مقاومة التغيير تعود إلى الخوف من المجهول أو لعدم وجود الحاجة إلى التغيير و كذا لإنعدام الإتصال الإداري أو لضعفه عن موضوع التغيير أو الخوف من نتائجه أو فشله و كذا لإنعدام الثقة فيمن يقومون بالتغيير و ذلك بمتوسطات (4.20-4.425) و يتضح كذلك أن آراء أفراد مجتمع الدراسة كانت بالموافقة على العبارات المتعلقة بأن أسباب مقاومة التغيير تكمن في حاجتهم للأمن و الإستقرار أو لتهديده للمصالح و المزايا المكتسبة و كذا كونه جاء في وقت غير مناسب و لأنهم غير مشتركين فيه و ذلك بمتوسطات من (4.075-4.150).

# الملحق رقم (1).



الوحدة الإدارية العامة

## Fréquences

### Statistiques

		sex	age	niveaux	experience
N	Valide	40	40	40	40
	Manquante	0	0	0	0

## Tableau de fréquences

### sex

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	M	40	100,0	100,0	100,0

### age

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	41-50	28	70,0	70,0	70,0
	PLUS DE 50	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

### niveaux

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	MION DE BAC	20	50,0	50,0	50,0
	LIICENCE	20	50,0	50,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

### experience

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	11-15	18	45,0	45,0	45,0
	16-20	10	25,0	25,0	70,0
	21-25	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



تخصص : تسيير الموارد البشرية

السنة : ثانية ماستر

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية

و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

## دور الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير

دراسة حالة مؤسسة الكوابل ENICAB - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر فرع تسيير المنظمات

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

صولح سماح

إعداد الطالبة:

يحياوي ياسمين

الموسم الجامعي: 2010-2011

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى:

والدي الكريمين أطال الله في عمرهما و ألبسهما ثوب الصحة

إخوتي وفقهم الله

صديقاتي و إلى كل من وقف بجانبني و أعانني حفظهم الله .

ياسمينة

## الدراسات السابقة:

(لعور فريد، إدارة التغيير وتأثيرها على الميزة التنافسية في المؤسسة-دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيددة EPS- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيددة الجزائر، غير منشورة، 2007-2008)

### و هدفت هذه الدراسة إلى:

- تحسيس الأفراد داخل المؤسسة بأهمية عملية التغيير وفهمها فهما صحيحا لإزالة جميع العوائق التي تحول دون تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة.
- تخفيض تكاليف الأداء، والتحسين المستمر للعمليات الإدارية وأساليب الإنتاج.
- مواكبة التغييرات الحاصلة في أذواق الزبائن بتقديم منتجات تتوافق مع رغباتهم وتطلعاتهم.
- تحسين المركز التنافسي للمؤسسة بتعزيز مزاياها التنافسية لمواجهة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال.

### و توصلت إلى النتائج التالية:

من خلال دراستنا هذه يمكن استخلاص النتائج التالية:

- التغيير الهائل والكبير الذي يميز بيئة التنافس، نتيجة لعولمة الأسواق، الابتكارات التكنولوجية، تغير أذواق المستهلكين.
- التغيير يكون نتيجة لقوى داخلية وخارجية، لذا لا بد على المؤسسات من رصد محيطها، ويتطلب ذلك الحصول على المعلومة الإستراتيجية المناسبة وفي الوقت المناسب.
- هناك علاقة وثيقة بين إدارة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات.
- لا بد من التركيز على البعد الإداري، وذلك لأن المحرك الرئيسي للتغيير هو القيادة، باعتبار أن قيادة التغيير هي المسؤولة عن متابعة وتنفيذ التغيير، بالإضافة إلى ذلك لا بد من الاهتمام بتدريب الأفراد وتحفيزهم لدعم وإنجاح عملية التغيير.
- لا بد من التركيز على البعد التنظيمي، وذلك بتصميم الهيكل التنظيمي المناسب الذي يسمح بتنسيق أنشطة الموظفين للعمل بكفاءة من أجل دعم ومساندة التغيير.
- لا بد من التركيز على البعد السلوكي للتغيير، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار قيم وثقافة الأفراد.
- في ظل التطورات التي تعرفها بيئة التنافس المعاصرة لا بد من تبني استراتيجيات حديثة للتغيير تتماشى مع هذه البيئة من أجل تعزيز الميزة التنافسية.



## تمهيد

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة إهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم إجتماع المنظمات باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال خاصة في الوقت الحالي الذي تتغير فيه طبيعة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها ، فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الإلتزام والإنضباط ، الإبداع والتحديث ، المشاركة في إتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي وجماعي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وعليه سنحاول التعرض في هذا الفصل إلى المباحث التالية

:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني:مقاومة التغيير و علاقتها بالثقافة التنظيمية



## المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

أستعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 ، وكان ذلك من طرف المجلة الإقتصادية الأمريكية : Business Week وأدرجت مجلة Fortune ركننا خاصا تحت عنوان : Corporate Culture ، إلى أن جاء الباحثان T.E.Deal و A.A. Kennedy سنة 1982 بكتاب تحت عنوان Corporate Culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم<sup>1</sup>، وسنتناول في هذا الإطار مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها ومحدداتها.

### المطلب الأول: الثقافة التنظيمية

هناك العديد من التعاريف للثقافة التنظيمية و فيما يلي عرض لأهمها:

تعرف على أنها: "إنعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم و العادات و الأعراف الإجتماعية السائدة في بيئة المنظمة"<sup>2</sup>.

يركز هذا التعريف على كون الثقافة التنظيمية إمتداد لثقافة المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.

و تعرف أيضا بأنها: "مجموعة خاصة من القيم و الأعراف و القواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد و الجماعات في المنظمة، و التي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض و التي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، إن قيم المنظمة تشكل المعتقدات و الأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبينها و معايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> علي عبد الرزاق و آخرون، علم الاجتماع الثقافي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1998، ص 18.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 78.

<sup>3</sup> شارلز ز جاريث جونز، ترجمة و مراجعة: رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال ، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول ، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 650.

و يعرفها ويليام أوتشي William Ouchi بأنها: "الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ إدارة المنظمة و التي تحدد نمط النشاط و الإجراء و السلوك فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال الآخرة من العاملين".<sup>1</sup>

كما يعرفها Hofsted بأنها: "الخصيلة المبرمجة أو النتائج الجماعي المنظم للعقل البشري، حيث تميز هذه الخصيلة مجموعة من البشرى بقية مجموعات البشر الأخرى".<sup>2</sup>

أما "Kurt Lewin" فيعرفها على أنها: "مجموعة من الإفتراضات و الإعتقادات و القيم و القواعد و المعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة".<sup>3</sup>

يظهر من خلال هذين التعريفين أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من العناصر و القواعد التي يتميز بها أعضاء المنظمة و يستمدونها من المجتمع الذي يعيشون فيه.

كما نجد أن "Baseman" يعرفها على أنها: "نظام القيم و المعتقدات و المعايير و الإتجاهات و الأعراف التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة".<sup>4</sup>

و يرى إيليو جاك "Elliot Jacques" أن: "ثقافة المنظمة هي طريقة التفكير و السلوك الإعتيادي و التقليدي، و تكون مقسمة و مشتركة بين أعضاء المنظمة و تعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسبير، جامعة الجزائر، 1999، ص 220.

<sup>2</sup> عبد الناصر علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 133.

<sup>3</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 262.

<sup>4</sup> محمد فرج محمود علي، تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث، جامعة القاهرة، مصر، 2005، ص 5.

<sup>5</sup> Gilles Bressy et Christian Kan Koyt, Economie d'entreprise, 4 Edition, Dolloz, Paris , 1998, p 513.

## الفصل الأول : الإطار النظري للثقافة التنظيمية

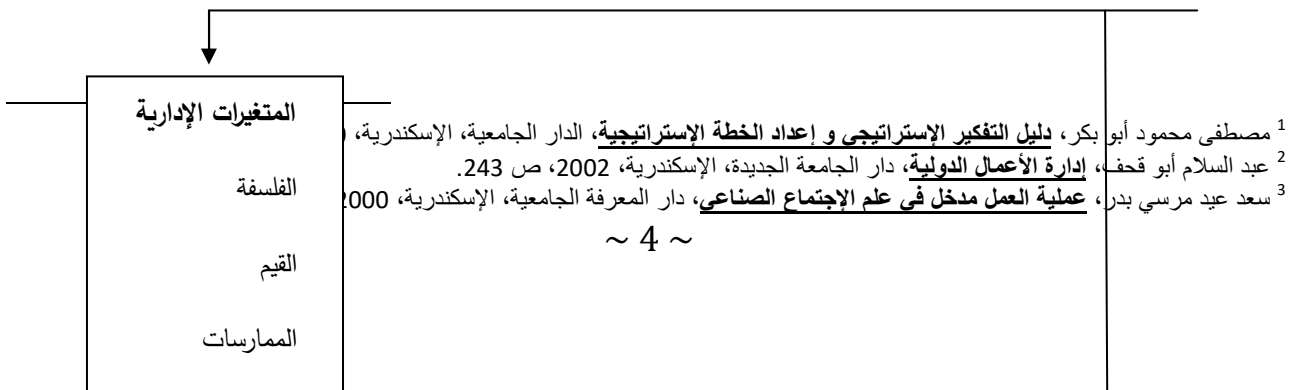
و تعرف كذلك بأنها: "مجموعة القيم و المفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها و تنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة و تعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم و إدراكهم و شعورهم اتجاه بيئة العمل الداخلية و الخارجية و تحدد سلوكهم و تؤثر في أدائهم و إنتاجيتهم."<sup>1</sup>

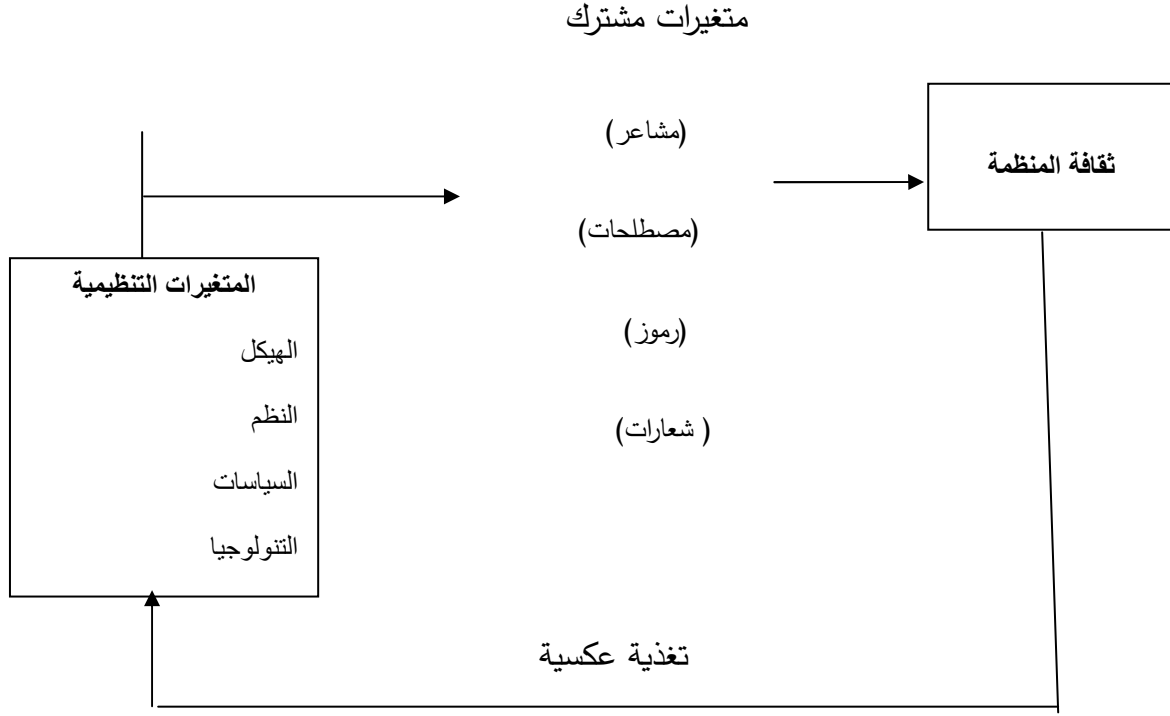
و يمكن تعريفها بأنها: "مجموعة القيم و المبادئ و المعايير و المعتقدات التي تحكم إطار العمل و سلوكيات الأفراد."<sup>2</sup>

"كما يستخدم مصطلح الثقافة ليشير إلى الجوانب غير الملموسة للتنظيم مثل معتقداته و طقوسه و عاداته الإجتماعية و التقاليد التي أرساها أعضاءه على مر السنين."<sup>3</sup>

بعد عرض مختلف التعريفات السابقة، يمكن القول أن الثقافة التنظيمية منظومة المعاني و الرموز و المعتقدات، و الممارسات التي تطورت و استقرت مع مرور الزمن و أصبحت سمة خاصة للتنظيم، بحيث توجد فهما عاما بين أعضائه حول ماهية التنظيم و السلوك المتوقع من الأفراد الذين يشكلونه.

الشكل رقم (\*): المضامين الأساسية لثقافة المنظمة





المصدر : مؤيد سعيد السالم : تنظيم المنظمات ، دار عالم الكتاب الحديث ، الأردن ، 2002 ، □ 168

### المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة و التي نوردتها فيما يلي:

- تعتبر الثقافة عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل و الإحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، و قد تكتسب الثقافة في المدرسة و العمل، و عندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه و من خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.<sup>1</sup>
- ثقافة المنظمة عملية إنسانية، حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها، أي أنها من صنعه و بدونه لا تكون هناك ثقافة.
- الثقافة نظام تراكمي و مستمر، حيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعلم و تورث جيلا بعد جيل.
- ثقافة المنظمة نظام مركب، يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيها بينها في تكوين ثقافة المنظمة و تشمل العناصر التالية:<sup>2</sup>
- الجانب المعنوي: و يتمثل في الأخلاق و القيم و المعتقدات و الأفكار التي يحملها الأفراد.
- الجانب السلوكي: و يتمثل في عادات و تقاليد المجتمع، الآداب و الفنون و الممارسات المختلفة.
- الجانب المادي: و هو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة.
- ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف، فهو نظام مرن له القدرة على التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية و النفسية و مع البيئة الجغرافية المحيطة بالمنظمة.
- تعكس ثقافة المنظمة المناخ التنظيمي السائد من ناحية طرق و أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، التعامل مع العملاء، إتجاهات و مشاعر الإدارة العليا نحو العاملين. إضافة إلى لغة الخطاب الإداري و المصطلحات المستعملة في ذلك داخل المنظمة.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل عملن، الأردن، 2003، ص 310.  
<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 406.

- إن ثقافة المنظمة تساهم و تؤثر في تشكيل رسالة المنظمة و هي دالة في ثقافتها.
- الثقافة نظام متكامل، فهي تشكل كلا متكاملًا و تسعى إلى خلق إنسجام بين مجموع أجزائها، فأى تغيير يطرأ على أى جزء من جوانب الحياة يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة و المجتمع.
- للثقافة التنظيمية خاصية التغيير تطراً لتأثرها بالتغيرات البيئية و التكنولوجية إلا أن عملية تغييرها قد تلاقي بعض الصعوبات لتعود الأفراد على نمط سلوك معين.

### المطلب الثالث: محددات الثقافة التنظيمية

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر و الإعتبارات أهمها مايلي:<sup>1</sup>

- صفات الأفراد الشخصية و ما يتمتعون به من قيم و دوافع و اهتمامات.
- خصائص الوظيفة و مدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية، ذلك أن الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتلاءم و تتوافق مع اهتماماتهم و قيمهم، كما تستقطب المنظمات الأفراد الذين يتفقون مع ثقافتهم.
- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة و التي تنعكس على نمط الإتصال و طرق اتخاذ القرارات و كذا تدفق المعلومات من و إلى الإدارة.
- المكافآت و الحوافز المادية التي يحصل عليها الأفراد و التي تعكس المكانة الوظيفية للفرد و التي لها تأثير على سلوكياته و طريقة عمله.
- الأخلاقيات و القيم السائدة في المنظمة و التي تشمل على أساليب التفكير و طرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض و مع الأطراف الخارجية، و تتكون هذه الأخلاقيات من قيم و

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 82-83.

أخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة و المجتمع، أخلاقيات المهنة و التي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل، إضافة إلى أخلاقيات المجتمع.

## المبحث الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية أنواعها و مستوياتها

### المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، و التي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة و التي تؤثر على أسلوب ملاحظة و تفسير الأشياء بالمنظمة، و تتمثل هذه العناصر أو المكونات في: الأساطير، القصص و الحكايات، الطقوس و الإحتفالات، البطولات و الأبطال، الرموز الإجتماعية و السياسية و الشعبية، العادات و القيم و الأعراف و التي تتبناها المنظمة لتحديد نمط النشاط و السلوك و يتم غرسها في الأفراد العاملين عن طريق تصرفات المسؤولين.

و يمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين:

الإشارات الثقافية، و الموروث الثقافي للمنظمة.

### الفرع الأول: الإشارات الثقافية

و تشمل الإشارات الثقافية على ما يلي:

أولاً: القيم ، و هي "قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ و الصواب المرغوب و غير المرغوب و بين ما يجب أن يكون و ما هو كائن، أي كمرشد و مراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن إتجاهات الأفراد و طبيعة ثقافة المؤسسة".<sup>1</sup>

حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، و من هذه القيم المساواة بين العاملين، و الإهتمام بإدارة الوقت و الإهتمام بالأداء و إحترام الآخرين.<sup>2</sup>

ثانياً: المعتقدات ، و هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الإجتماعية في بيئة العمل، و طريقة إنجاز الأعمال و المهام التنظيمية، و من هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، و المساهمة في العمل الجماعي و أثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثالثاً: الأعراف و التوقعات ، يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة و غير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة. أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب و الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، و المرؤوسين من الرؤساء، و الزملاء من الزملاء الآخرين و المتمثلة بالتقدير و الإحترام المتبادل و توفير بيئة تنظيمية و مناخ تنظيمي يساعد و يدعم احتياجات الفرد العامل النفسية و الإقتصادية.

رابعاً: الرموز ، هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات و هي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة إضافة إلى نمط اللباس و النمط المعماري<sup>3</sup>، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة. و كذا هي مثل البدلة الرسمية أو حمل شارة المنظمة و التي تسمح بتمييز أعضائها عن الخارجين عنها، و تعتبر كذلك لغة

<sup>1</sup> أحمد بوشناقفة و أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي و أثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير، جامعة المسيلة، ص 03.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل عمان، الأردن، 2003، ص 312.

<sup>3</sup> Gilles Bressy et Christian KanKoyt, OP Cit, p 52.



الحوار أو الخطاب كأحد الرموز الأكثر تعبيراً عن الثقافة حيث أن لغة حوار و خطاب واحدة تسهل من انسياب و دوران المعلومة و من الإتصال الإجتماعي و إتخاذ القرار. و لغة الخطاب لا تتجلى فقط من خلال المفردات المختارة فحسب، و إنما أيضا من خلال الصيغ و النماذج و كذلك أسلوب الإتصال المتبع و الهدف الرئيسي من إيجاد هذه الرموز و العلامات هو جعل الموظف يشعر بالهوية في المنظمة التي يعمل بها.<sup>1</sup>

خامسا: الطابوهات ، تتمثل الأشياء التي لا يجوز الحديث عنها لأنها تخالف القواعد الإجتماعية و تعرقل النظام كالأخفاقات و المشاكل الجد مؤلمة التي تحل المنظمة، فالطابوهات أحداث مأساوية يكون لها تأثير سلبي على مستوى الأداء بالمنظمة.

سادسا: الأساطير، تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخا □ خياليين، و يمكن تعريفها بأنها: "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم و المبادئ التي يعتنقها الناس و التي يعيشون بها أو من أجلها و يرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني،<sup>2</sup> فهي عبارة عن أحداث ماضية الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعليما لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخا □ غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، و يسمى الأشخا □ الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة.

سابعا: الطقوس و الإختلافات الجماعية ، تعرف الطقوس على أنها التعبير المتكرر للأساطير عن طريق أنشطة منتظمة و مبرمجة يقوم بها الأفراد، كما يمكن اعتبارها مجموعة السلوكيات المتكررة بانتظام وفق معايير محددة من طرف الأفراد في المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بروش زين الدين و قاسمي كمال، إدارة التغيير التنظيمي و علاقته بثقافة المؤسسة، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق.

<sup>2</sup> كمال قاسمي، المقومات و المعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2003، ص 19.

<sup>3</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 266.

و من الأمثلة نجدها للطقوس: المراسيم المتعلقة بعرض النتائج في آخر السنة. مراسيم تكريم العاملين المجتهدين و المتقاعدين...، و الهدف من إجراء هذه الطقوس هو زيادة تلاحم العاملين و بث روح الفريق بينهم و ضمان ولائهم للمنظمة.

ثامنا: الإشاعات ، من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات و التي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح و إزالة القلق و حالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، و هي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة.

### الفرع الثاني: الموروث الثقافي للمنظمة

يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

أولاً: المؤسسون ، إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العلمي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى و لو غادروا المنظمة.

ثانياً: سلوك قادة المنظمة ، يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للإرتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة.

و يجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك إتفاق بأن ثقافة المنظمة تشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

ثالثاً: تاريخ المنظمة ، يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، و يتكون تاريخ المنظمة، من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة و كذلك الفشل، و يشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار و كذلك العاملين في المنظمة و اتخاذه مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الإيجابية فيها و تكرارها.

رابعاً: الأبطال ، و هو أشخا □ كانوا يعملون في المنظمة و قدموا أداء متميزا و أشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة و انسجام مع قواعد و أنظمة المنظمة، و هم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.

خامساً: مهنة المنظمة ، تعرف مهنة المنظمة (أي النشاط الرئيسي لها) بأنها مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية...) فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين. و يمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى أعضاء قيمة العمل مما يعزز من مشاعر الإلتزام و الولاء لدى العاملين.<sup>1</sup>

مما سبق يتضح أن كلا من تاريخ المنظمة، الأساطير، الخرافات، الطقوس الجماعية و الإحتفالات، الإشارات و الرموز تغذي و تصون الثقافة التنظيمية، تعمل على توجيه سلوك الأفراد و خلق نوع من التناسق داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره، و كذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين.

### المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه إتفاق على وجود نوعين أساسيين هما الثقافة التنظيمية القوية و الثقافة التنظيمية الضعيفة، إضافة إلى نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية و الثقافة التكيفية.

### الفرع الأول: الثقافة القوية

<sup>1</sup> إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم AlGal ووحدة EARA المسيلة، مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، 2006، ص 18-19.

تعرف الثقافة القوية بأنها: "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة".<sup>1</sup> و يمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر و تحظى بالثقة و القبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة، و يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و التقاليد و المعايير التي تحكم سلوكياتهم و اتجاهاتهم داخل المنظمة.<sup>2</sup> و مما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية و يشترك فيها العاملون.

و تتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- الثقة: تشير الثقة إلى الدقة و التهذيب و وحدة الذهن و التي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

- الألفة و المودة: يمكن للألفة و المودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة و حميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الإهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم.

فيما يرى ستيفن روبنز (Stephen.P.Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على:<sup>3</sup>

- عنصر الشدة و الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات السائدة.

- عنصر الإجماع و المشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، و الذي يعتمد على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة و ما يحصلون عليه من مكافآت و حوافز جراء التزامهم.

إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية، نوردتها فيما يلي:

- تشجيع و تحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الإستقلالية و المبادرة، و

تشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.

<sup>1</sup> علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية، مرجع سابق، ص 225.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 145.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 316.

- أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، و يتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل و إقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتعيين و تعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.
- إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، و أن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

### الفرع الثاني: الثقافة الضعيفة

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع من معظمهم، و تقتصر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم و المعتقدات، و هنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها.<sup>1</sup>

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات و تهتم الإدارة بالقوانين و اللوائح و الوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية و نمط الإدارة العائلي و السياسي و فيها تنخفض الإنتاجية و يقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة و المجتمع و المحيط و هي ظاهرة الإغتراب الإجتماعي.<sup>2</sup> حيث تبدو القيم و المعايير الإجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، و يشعر الفرد بالعزلة و الإحباط.<sup>3</sup>

### الفرع الثالث: الثقافة المثالية

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 145.

<sup>2</sup> أحمد بوشناق و أحمد بوسهمين، مرجع سابق، ص 06.

<sup>3</sup> علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، مرجع سابق، ص 226.

يرى كل من Drucher و Ouchi و Waterman ضرورة وجود ثقافة منظمة مثالية و وحيدة، و التي تتميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح.<sup>1</sup> و يرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور (Frederick Taylor) حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء، أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق ( One best way) و قد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.<sup>2</sup>

### الفرع الرابع: الثقافة التكيفية

يقترح بعض الباحثين أمثال كالوري (Calori) و دراكر (Drucker) مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختبار مبدأ (Fit Way) ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات و في كل الظروف البيئية.

كما نجد أنواعا و تقسيمات عديدة أخرى للثقافة التنظيمية، فهي تختلف من قطاع إلى قطاع، و من منظمة لأخرى و من أبرزها نجد ما يلي:<sup>3</sup>

أولا: الثقافة البيروقراطية ، فيمثل هذا النوع من الثقافة التنظيمية تتحدد المستويات و السلطات فالعمل منظم، و يأخذ تسلسل السلطة و انتقال المعلومات شكلا هرميا، و تعتمد على التحكم و الإلتزام بالقواعد و الإجراءات و التنسيق بين مختلف التخصصات يتم من طرف مجموعة محددة من كبار الإداريين أو بواسطة مجلس تنفيذي.

<sup>1</sup> كمال قاسمي، مرجع سابق، ص 34.

<sup>2</sup> محمد الطاهر بوباية، إتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم و العمل، معهد علم النفس و العلوم التربوية، جامعة الجزائر، 1995-1996، ص 49.

<sup>3</sup> طلق عوض الله السواط، سعود محمد العتيبي، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة امك عبد العزيز للإقتصاد و الإدارة، المرسوم 12، العدد 1، 1998، ص

و يعاب على هذا النوع من الثقافة التنظيمية عدم الإستجابة السريعة للتغيير و البطء في التفاعل معه حتى و إن ظهرت دواعيه.

ثانيا: الثقافة الإبداعية ، يمتاز هذا النوع بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع و يتسم أفرادها بحب المخاطرة و مواجهة التحديات و إمكانية المبادرة و المشاركة في إتخاذ القرار.

ثالثا: الثقافة المساندة ، نجد في مثل هذا النوع من الثقافة التنظيمية أن أعضاء التنظيم يشكلون أسرة واحدة يساعد بعضهم البعض، و يعملون في انسجام، و توافق و تآزر تام، يطغى على هذا النوع الجانب الإنساني في التعامل، حيث نجد المنظمة تعمل على خلق جو الثقة و المساواة و التعاون و الروح الودية.

رابعا: ثقافة العمليات ، يتم التركيز هنا على طريقة العمل و ليس على النتائج التي يتم تحقيقها فيسود الحذر بين أعضاء المنظمة. و يعمل الكل على حماية نفسه و بالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة، و الفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيما و ثقة في وقته و الذي يولي اهتماما أكبر بالتفاصيل.

خامسا: ثقافة المهمة ، تعتمد هذه الثقافة على المهمة، حيث تكون موجهة نحو تحقيق الأهداف و إنجاز الأعمال، و التركيز على النتائج كما تعطي هذه الثقافة أهمية خاصة لإستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق النتائج بأقل تكلفة.

و بالتالي فهي تحتوي على قواعد و أنظمة قليلة، و تركز على الخبرة التي تلعب دورا بارزا في التأثير على صناعة القرار، و مع أن "إتخاذ القرار صعب فيها، إلا أنها مناسبة للإداريين المبتدئين و متوسطي المستوى حيث أنها تركز على العمل ضمن مجموعة أو فريق و على مهارات القيادة".<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جل بروكس، قدرات التدريب و التطوير، مركز البحوث (معهد الإدارة العامة)، الرياض، 2001، ص 48.

<sup>2</sup> إلياس سالم، مرجع سابق، ص 23-24.

ينتمي كل منا إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة و التي تتمثل في ثقافة المجتمع، ثقافة النشاط، ثقافة المنظمة، إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل).

### الفرع الأول: ثقافة المجتمع

تتمثل في هذا المستوى في القيم و الإتجاهات و المفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، و يتم نقلها مع المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية. و تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الإجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الإقتصادي، الظروف الثقافية و الإجتماعية، البيئة الدولية و العولمة، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجية المنظمة و أهدافها و معاييرها و ممارساتها، و لكي تحظى المنظمة بالقبول و الشرعية و يجب عليها أن تكون استراتيجية و منتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع.

### الفرع الثاني: ثقافة النشاط

إن القيم و المعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتقدة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط (الصناعة)، أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط إتخاذ القرار مثلا نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، و يتضح ذلك جليا في النمط الوظيفي للبنوك و الفنادق مثلا.

### الفرع الثالث: الثقافة الداخلية للمنظمة

و يقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد و جماعات العمل داخل المنظمة و الناتج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة و تعامل الأفراد و احتكاكهم الدائم ببعضهم



البعض إضافة إلى الأطر و السياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا و ثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الإلتزام بتنفيذ سياسات و قرارات المنظمة و تحقيق أهدافها، ذلك أنه حسب هوفستيد، فإن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير و التصرف لدى الأفراد.

### الفرع الرابع: ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل)

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة و أعوان التحكم، تقنيين، إداريين و عمال أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم، مصلحة، ورشة، و هذا ما يقصد به فريق (جماعة) العمل، و يتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع من التلاحم و التعاون بين أعضاء و فريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء، ذلك أن لجماعة العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

### تمهيد:

بهدف الوقوف على ما تم عرضه في الجزء النظري و للإجابة على الإشكالية المطروحة، ارتأينا اختيار مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة كعينة من مؤسساتنا الصناعية، ذلك أنها تشترك في مجموعة من الظروف المشتركة، التي تؤثر و تتأثر بمشاعر العاملين و اتجاهاتهم.

### المبحث الأول: تقديم المؤسس محل الدراسة

#### المطلب الأول: نشأة المؤسسة

في إطار إعادة هيكلة المؤسسات العمومية و طبقا للمرسوم رقم 80/242 و بتاريخ 1980/10/04. تجزأت المؤسسة الوطنية لصناعة و تركيب الأجهزة الكهربائية و الإلكترونية في نهاية سنة 1982 إلى عدة مؤسسات و هي:

- المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الإلكترونية (ENIE)، و مقرها سيدي بلعباس.
- المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية (ENIEM)، و مقرها تيزي وزو.
- المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية (ENEL)، و مقرها الجزائر العاصمة.
- المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات (ENIPEC)، و مقرها سطيف.
- المؤسسة الوطنية للإتصال (ENTC)، و مقرها تلمسان.
- مؤسسة توزيع العتاد الكهربائي (EDIMEL)، و مقرها العاصمة.
- المؤسسة الوطنية للمصاعد (ENASC)، و مقرها العاصمة.
- المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل (ENICAB)، بالمرسوم رقم 83/20 و مقرها العاصمة، ثم ألحقت بها ثلاث مؤسسات بمرسوم رقم 83/27 هي:
  - وحدة جسر قسنطينة (بالقبة): المختصة في صناعة الأسلاك و الكوابل الكهربائية المعزولة ذات الضغط المنخفض و المتوسط، و تبلغ طاقتها الإنتاجية 26000 طن سنويا.
  - وحدة واد السمار (بالحراش): المختصة في صناعة الأسلاك و الخيوط الهاتفية بطاقة إنتاجية قدرها 55000 طن سنويا.
  - وحدة بسكرة: المختصة في صناعة الكوابل الكهربائية بأنواع متعددة و تصل طاقتها الإنتاجية إلى 28600 طن سنويا. و هي موضوع دراستنا الميدانية. و التي سنقوم بالتعرف عليها بشئ من التفصيل.

#### المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة

مؤسسة صناعة الكوابل (بسكرة) مؤسسة عمومية اقتصادية يقدر رأسمالها الاجتماعي 800.000.000 دج و هي الأكبر من نوعها على الصعيدين الوطني و الإفريقي في مجال تخصصها، بدأ نشاطها الحقيقي سنة 1986 و انفصلت عن الشركة الأم (المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل) بالعاصمة سنة 1998.

تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية غرب المدينة تقدر مساحتها بـ 42 هكتار. منها 16 هكتار مغطاة تشتمل على ورشات الإنتاج، مباني إدارية، مخازن، ... إلخ. أما القسم الباقي فهو عبارة عن مساحة حرة تقدر بـ 26 هكتار تشتمل على مواقف السيارات و مختلف المعدات الأخرى، و على مساحات خضراء، و تستعمل المساحة الحرة أيضا كمخازن إضافية في حالة عدم كفاية مخازن الإنتاج التام الصنع.

يتمثل نشاطها الرئيسي في صناعة الكوابل الكهربائية المختلفة و تسويقها.

- كوابل منزلية.
- كوابل صناعية.
- كوابل ذات الضغط المتوسط و المنخفض.
- كما تنتج المؤسسة بكرات خشبية بأحجام مختلفة.
- كما شرعت المؤسسة في إنتاج حبيبات الكوبوند و هي مادة أولية للصناعات البلاستيكية الغذائية و غيرها في إطار توسيع استثماراتها.

تم الأعمال فيها بطرق مختلفة بالطريقة العادية من الثامنة صباحا إلى الرابعة مساء، و النظام التناوبي 8×2 شبه مستمر و النظام التناوبي المستمر 3×8.

حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9001 سنة 2003. يدل على جودة منتجاتها محليا و عالميا، كما يدل على أهميتها بالنسبة للإقتصاد الوطني، و يضع على عاتق مسيريتها و عاملها مسؤولية أكبر من أجل الإبقاء على علامة الإشهاد و تطوير نوعية منتجاتها.

#### المطلب الثالث: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة

إن إنشاء مؤسسة بحجم مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة يعتبر إنجازا هاما و استراتيجيا، نظرا للأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسة، في تقليل التبعية الاقتصادية للخارج. و تتبع أهمية من نشاطها الإنتاجي و قدرتها على تعويض المؤسسات الأجنبية في مجال إنتاجها و تحكها في تقنيات الإنتاج المتطورة، و التي من خلالها تنتج منتجات ذات مستوى عالي الجودة، مما يمكنها من الحصول على شهادة ISO 9002 سنة 2001. مما يدعمها في الدخول إلى الأسواق العالمية، و عزز من قدرتها التنافسية و على تسويق المنتج المحلي على الصعيد الدولي، و لعل أهم بعد من عملية تصدير هذه المنتجات هو مساهمتها بصورة فعالة في مداخل التجارة الخارجية و كذلك رسم سمعة و رواج المنتج الجزائري في الأسواق العالمية، و كذا:

- إدخال تكنولوجيا جديدة و متطورة في مجال صناعة الكوابل الكهربائية.
- تخفيض نسبة استيراد الكوابل و تلبية حاجات السوق.
- تصدير منتجاتها إلى الخارج و المساهمة في تحسين الميزان التجاري للدولة و إدخال العملة الصعبة.

- القضاء على التبعية الإقتصادية للدول المتطورة في مثل هذه المنتجات.
- تزويد الدول الإفريقية و خاصة المغرب العربي بهذه المنتجات، و هذا يتوقف على مكانة المؤسسة في السوق و جودة إنتاجها.

#### المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي البناء أو الشكل الذي التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المؤسسة و يوضح مختلف المستويات التنظيمية و الوحدات الرئيسية و الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال و الأنشطة لتحقيق أهداف المؤسسة. كما يبين أشكال و أنواع العلاقات الرسمية فيها. و يعتبر الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل من النوع الوظيفي (أنظر الملحق 01) و يتكون من:

#### أولاً: المديرية العامة

هي أهم مديرية تقوم بالإشراف و المتابعة و التنسيق بين مختلف مهام المؤسسة، تحت رئاسة المدير العام و ذلك بمساعدة مجموعة استشارية مكونة من:

مساعد الرئيس المدير العام للشؤون القانونية و المنازعات: يهتم بمعالجة و حل المنازعات الداخلية بين العمال و الإدارات الخارجية بين المؤسسات و مورديها أو زبائنها.

مساعد الرئيس المدير العام لضمان النوعية: مهمته إنابة الرئيس المدير العام في حالة غيابه.

مساعد الرئيس المدير العام لمشروع حبيبات ب ف ك PVC: الكلف بمراقبة الحسابات يهتم بمراقبة سير العمل المحاسبي لدى المؤسسة و العمل على تحقيق الدقة و الإلتزام بتطبيق المبادئ المحاسبية.

#### ثانياً: السكرتارية

تعتبر أهم قسم في الإدارة فهي تهتم بتنشيط و ترقية المؤسسة نظراً لعلاقتها المباشرة مع المدير كما تعتبر حلقة وصل بين باقي الأقسام و المدير، و تتمثل مهامها في:

- تنفيذ قرارات المسؤول الأول في المؤسسة (الرئيس المدير العام).
- الرد على المكالمات الهاتفية و المراسلات.
- الإستقبال الجيد و المعاملة الحسنة.

و تتدرج تحت المديرية العامة سبع مديريات و هي:

1- مديرية الإستغلال: تعتبر من أكبر المديريات في المؤسسة، مهمتها الرئيسية تسيير عملية الإنتاج و تظم:

1-1- دائرة إنتاج الكوابل: و تعتبر من أكبر الدوائر على مستوى المؤسسة، حيث تشرف على تخطيط و تسيير العملية الإنتاجية بمختلف مراحلها من دخول المواد الأولية إلى آخر مرحلة و هي تعبئة الكوابل في البكرات الخشبية، و تضم خمسة مصالح، كل مصلحة تهتم بمرحلة معينة من صنع الكوابل.

- مصلحة تخطيط الإنتاج.
- مصلحة الغزل PRC.
- مصلحة القلد و الظفر.

- مصلحة العزل و التغليف PVA.

- مصلحة التجميع و التغليف PVC.

**1-2- دائرة إنتاج الملحقات:** تقوم بتصنيع المنتجات حسب البرنامج المرسوم من

طرف مصلحة تخطيط الإنتاج، أي الإشراف على تنظيم و تسيير الإنتاج عبر مختلف مراحلها، و كذلك تهتم بتموين المؤسسة بالطاقة الكهربائية و تزويدها بالخشب لإنتاج البكرات، و تظم ثلاثة مصالح:

مصلحة إنتاج حبيبات PVC.

مصلحة إنتاج البكرات و الإسترجاع.

مصلحة المقالع.

**2- المديرية التقنية:** و تضم دائرتين هما:

**1-2- دائرة الصيانة:** تشمل الأعمال المتعلقة بحماية و صيانة وسائل الإنتاج -

الآلات الميكانيكية - وسائل النقل - وسائل التكييف، و تأمين الطاقة الكهربائية و تشرف على أربعة مصالح:

- مصلحة الصيانة الميكانيكية.

- مصلحة الصيانة الكهربائية.

- مصلحة صيانة عتاد النقل و التكييف.

- مصلحة المناهج و المراقبة التنظيمية.

**2-2- دائرة التكنولوجيا و ضمان النوعية و الجودة:** تقوم بمراقبة المنتج التام الصنع

و مدى مطابقته للمواصفات و المقاييس المعمول بها، و مراقبة الجودة، و أيضا مراقبة المواد المشتراة من الداخل و الخارج، وفقا للمعايير التي تستدعيها مواصفات الشراء من أجل التأكد من أنها صالحة للإستعمال و هذا عن طريق مصالحها الثلاث:

- مصلحة التكنولوجيا و التنمية.

- مصلحة المخابرة.

- مصلحة التجارب.

**3- مديرية الشراء:** تقوم بتنسيق و مراقبة كل النشاطات المتعلقة بالمشتريات و تضم دائرة

واحدة هي: دائرة التموين و العبور و تشرف على ثلاث مصالح هي:

- مصلحة الشراء و العبور.

- مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار.

- مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية.

**4- مديرية المالية و المحاسبية:** مهمتها تسجيل العمليات المالية و المحاسبية بحيث

تعطي صورة واضحة عن الوضع المحاسبي و المالي للمؤسسة و تشمل دائرتين:

**1-4- دائرة المحاسبة:** متابعة المصاريف و المدخلات و المخرجات بإستعمال

المحاسبة العامة و المحاسبة التحليلية من خلال مصلحتين:

- مصلحة المحاسبة العامة.

- مصلحة المحاسبة التحليلية.

- مصلحة المالية.

- مصلحة الميزانية.

**4-2- دائرة المالية:** تهتم بإعداد الميزانية المالية للمؤسسة و التسيير المالي للمدخلات

و المخرجات و تضم:

- مصلحة الميزانية.

- مصلحة المالية.

**5- مديرية الموارد البشرية و الوسائل:** تقوم بتنظيم عمل الدوائر و المصالح و التأكد من

صلاحيته و تأهيل العاملين و توفر الشروط الحسنة للعامل (الترقية، الإنتقاء، التكوين،...) و كذلك تأمين محيط العمل من المخاطر و تتكون من:

**5-1- دائرة المستخدمين و التكوين:** و تضم مصلحتين:

- مصلحة التكوين و الخدمات الإجتماعية.

- مصلحة المستخدمين.

و تدرج تحت المديرية مصلحتين أيضا:

- مصلحة الوقاية و الأمن.

- مصلحة الوسائل العامة.

**6- المديرية التجارية:** و هي ذات طابع تجاري و هي تتكون من:

**6-1- دائرة تسيير المنتج النهائي:** و تضم مصلحتين:

- مصلحة تسيير الكوابل التامة الصنع.

- مصلحة تسيير إنتاج الملحقات و النفايات.

و تضم هذه المديرية إلى جانب ذلك:

- مصلحة التسويق: التي تقوم بتوزيع المنتج النهائي في الحدود و الأجال المناسبة لكل

مشروع.

**7- مديرية مراقبة الحسابات:** تقوم بمراقبة سير العمل المحاسبي و العمل على تحقيق الدقة

و الإلتزام في تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها للمحافظة على أصول المؤسسة و ممتلكاتها و تشرف على عمل دائرتين هما:

**7-1- دائرة لوحة القيادة:** و هي تتكون من مصلحة واحدة هي مصلحة لوحة القيادة.

**7-2- مشروع الإعلام الآلي:** يعد هذا الفرع من الفروع الناشئة في المؤسسة لمواكبة

التطورات، و هو ينتمي إلى مجموعة التعديلات التي تجري باستمرار على هيكلها التنظيمي، تتمثل مهمته أساسا في إفادة المؤسسة و تطوير كفاءتها في هذا الجانب.

**المبحث الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين القرارات الإستراتيجية في مؤسسة النسيج**

### **والتجهيز TIFIB**

بعد تحديد وتقديم المؤسسة ميدان الدراسة وذلك بالتعرف على مراحل نشأتها ودراسة هيكلها التنظيمي، سنحاول في هذا المبحث التعرف على مدى استخدام مؤسسة النسيج والتجهيز لتكنولوجيا المعلومات في تحسين قراراتها الإستراتيجية.

## المطلب الأول: أدوات جمع وتحليل البيانات

### 1-الاستمارة:

من بين الوسائل التي تم استخدامها في جمع البيانات المستهدفة في هذه الدراسة في إطار المنهج الوصفي التحليلي،الاستمارة التي تم استخدامها بشكل أساسي في عملية جمع المعلومات،حيث يعد الاستبيان احد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات ،حيث يسمح بالحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها في مجال البحث لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره على البوح بها. تتضمن الاستمارة مجموعة من الأسئلة تم إعدادها من خلال استخدام الطرق العلمية المعروفة وذلك للتأكد من صياغة أسئلة تعتبر مناسبة لتغطية موضوع الدراسة.ولقد مرت صياغة هذه الأسئلة بمجموعة من الخطوات هي:

1-صياغة مجموعة من الأسئلة والتي تمثلت في 31 سؤالاً والتي تعكس وتصل بين متغيرات الدراسة.

2-تم وضع الأسئلة بالغة العربية الفصحى من اجل ضمان موضوعية ودقي المعلومات المتحصل عليها،إضافة إلى صياغتها باستخدام عبارات واضحة بحيث يسهل فهمها..

3-توزيع الاستمارة على موظفي المؤسسة مع توضيح كيفية الإجابة على أسئلتها في بضع دقائق دون أن يتطلب ذلك جهداً كبيراً.

4-تضمن الاستمارة أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة حتى يتسنى للمستجوب إبداء رأيه.

### 2-الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

تم استخدام البرنامج الإحصائي "SPSS" في تحليل بيانات البحث .  
"SPSS" هي اختصار للأحرف اللاتينية الأولى من اسم "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية"،وهي حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها.

وتستخدم عادة في جميع البحوث العلمية التي تشمل على العديد من البيانات الرقمية ولا تقتصر على البحوث الاجتماعية فقط بالرغم من أنها أنشأت أصلاً لهذا الغرض ، ولكن اشتمالها على معظم الاختبارات الإحصائية (تقريباً) وقدرتها الفائقة في معالجة البيانات وتوافقها مع معظم البرمجيات المشهورة جعل منها أداة فاعلة لتحليل شتى أنواع البحوث العلمية.

وتستطيع SPSS قراءة البيانات من معظم أنواع الملفات لتستخدمها لاستخراج النتائج على هيئة تقارير إحصائية أو أشكال بيانية أو بشكل توزيع اعتدالي أو إحصاءاً وصفيًا بسيطاً أو مركباً وتستطيع الحزم جعل التحليل الإحصائي مناسباً للباحث المبتدئ والخبير على حد سواء.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني:وصف خصائص عينة الدراسة.

من اجل محاولة التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين القرارات الإستراتيجية في مؤسسة النسيج والتجهيز،تم اختيار عينة تتكون من إطارات المؤسسة وبعض العمال.و الجدول رقم 04 يوضح الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

<sup>1</sup>احمد حسين بتال:مقدمة في البرنامج الاحصائي11.0 For windows-spss ،2005، 30.





## المبحث الأول: ماهية عملية التغيير

إن المنظمة نظام مفتوح تؤثر و تتأثر بالبيئة الخارجية، لهذا فهي ليست في حالة ثبات نظرا لكون البيئة الخارجية في حالة تغيير مستمر، و لهذا فإن المنظمة تكون هي أيضا في حالة تغيير بإستمرار للتأقلم مع البيئة أو المحيط، فالتغيير التنظيمي يحدث لعدة أسباب و يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف.

و سنحاول في هذا البحث أن نتعرف على مفهوم التغيير و أهميته ، الدوافع المؤدية إليه ، أهدافه، و ما هي المجالات و الأنواع التي يشملها التغيير التنظيمي و الأساليب التي تتبعها المنظمة لإحداث التغيير التنظيمي.

## المطلب الأول: مفهوم و أهمية التغيير التنظيمي

رغم أن التغيير ظهر بظهور عالم الأعمال إلا أن التغيير التنظيمي لا يزال من المفاهيم الحديثة في العديد من الدول، و لهذا فهو يحظى باهتمام كبير من طرف العديد من الباحثين في مجال الإدارة و الأعمال.

## الفرع الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير التنظيمي من الظواهر المألوفة و المتكررة في المنظمات و عليه فقد كثر الحديث عنه و تناوله الكتاب و الدارسون تحت مسميات عديدة: التغيير، التحديث، التطوير،... و لقد تناول الباحثون التغيير التنظيمي بالدراسة و البحث و عرفوه تعريفات مختلفة منها:

هناك من يصفه بأنه: "عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها

الحالي و بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خالد محمد بن حمدان و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 310.

كما يعرف التغيير التنظيمي على أنه: "عبارة عن تحولات في الظواهر المحيطة في صيغ الوظائف و الهياكل و العمليات و القرارات و السلوكيات إما في البيئة المحيطة أو في الفرد، أو في الجماعة أو المجتمع، أو في التفاعل بينهما معا".<sup>1</sup>

و يعرف أيضا على أنه: "عبارة عن تغير موجه و مقصود و هادف و واع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي و الخارجي".<sup>2</sup>

و يقر آخرون بأنه: "إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين هما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو إحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية لمزاولة نشاط جديد".<sup>3</sup>

كما يعرف على أنه: "إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد و الإتجاهات و القيم و كذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الإحتياجات الجديدة و تستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الإجتماعية و الثقافية و الإقتصادية".<sup>4</sup>

و يعبر أيضا عن الإنتقال من وضع إلى وضع آخر بهدف الوصول إلى الوضع الأفضل و الأكثر إنتاجا و أداءا، بحيث يحتاج هذا التغيير إلى قوة دفع تسهل كافة مراحل المتابعة و تمكنه من الوصول إلى أهدافه. فالتغيير إذن ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، و يمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الإنتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد. أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة للتكيف مع البيئة الخارجية بطريقة أفضل و لتطوير الأنماط السلوكية للعاملين.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> فريد راغب النجار، إدارة التغيير الإستراتيجي العربي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 299.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، إدارة التطوير و التغيير، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007، ص 21.

<sup>3</sup> موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم، دار وائل، عمان، 1999، ص 50-51.

<sup>4</sup> جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة للطباعة، الجزائر، 2000، ص 55.

<sup>5</sup> عياض عادل، إدارة التغيير و الموارد البشرية بمؤسسات الإتصالات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و عرض الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، 09-10/مارس/2004، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة.

و من كل ما سبق يمكن أن نستنتج التعريف التالي: "التغيير هو إجراء تعديلات جزئية أو جذرية على بعض أو كل أبعاد المؤسسة الهيكلية، الإنسانية، التكنولوجية، الثقافية و الوظيفية من أجل الانتقال بها إلى وضع أفضل يتماشى و أهداف المؤسسة.

### الفرع الثاني: أهمية التغيير التنظيمي

إن للتغيير التنظيمي أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة نذكر بعض جوانبها:

- مواكبة التطورات و المستجدات: و ذلك تماشياً مع الظروف السائدة في العالم.
- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المؤسسة في تحقيق التجديد و الحيوية و إظهار روح الإنتعاش و الإقتراحات كما تختفي اللامبالاة و السلبية و الروتين الذي يقتل الإبداع و الإنتاج.
- تنمية القدرة على الإبتكار: فالتغيير دائماً يحتاج إلى الجهد للتعامل معه على أساس أن هناك من يقبل التغيير و يتعامل معه بالإيجاب و منهم من يتعامل بالمقاومة لذلك يستدعي التغيير أساليب التعامل معه.
- تحفيز الرغبة في التطوير: يعمل التغيير على تحفيز الرغبات و الدوافع نحو التغيير و الإرتقاء و التطوير و تحسين العمل و ذلك من عدة جوانب منها:
  - عمليات الإصلاح و مواجهة المشكلات و معالجتها.
  - عمليات التجديد و التطوير بقوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج و العمل.
  - التطوير الشامل و المتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة و متطورة.
- التوافق مع المتغيرات: تكمن أيضاً أهمية التغيير في أنه يأتي للتوافق مع التكنولوجيا و التي تقود تلك الإتجاهات و تسيطر عليها.

- الوصول إلى درجة أعلى من الأداء: حيث تقوم المؤسسة بالتغيير التنظيمي لترفع من أدائها و أداء عاملها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أسباب و أهداف التغيير التنظيمي

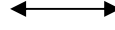
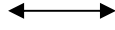
تتعدد الأسباب و المتغيرات التي تدفع بالمنظمة إلى التغيير و ذلك من أجل التكيف مع المتغيرات، و على ضوء هذه الأسباب تتحدد أهداف التغيير، أي أن التغيير يحدث لغايات و أهداف ترغب المنظمة في تحقيقها بناء على طبيعة المسببات سواء كانت داخلية أم خارجية.

### الفرع الأول: أسباب التغيير التنظيمي

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع المنظمات إلى إحداث تطورات و تغييرات في أجزائها إلى وجود تغييرات و مشاكل محيطة بها و أنه لا يمكن حل هذه المشاكل أو مسايرة التغييرات المحيطة في أجزاء المنظمة. و في الأسلوب الذي تفكر به لمواجهة مشاكلها، و يمكن تقسيم التغييرات و المشاكل المحيطة بالمنظمة إلى خارجية و أخرى داخلية. و الشكل رقم (\*) يوضح هذه الأسباب

الشكل رقم (\*): أسباب التغيير التنظيمي





المصدر : أحمد ماهر ، التنظيم ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 583

### أولاً: الأسباب الخارجية

و هي ما يمكن أن تؤثر به مكونات محيط المؤسسة الخارجي العام و الخاص و يمكن تلخيص تأثير

المحيط الخارجي العام في النقاط التالية:

#### 1- المتغيرات الإجتماعية و الثقافية و الحضارية: تفرض المستجدات الحاصلة في البنية

الإجتماعية على المؤسسات القيام بالتغيير التنظيمي و من بين هذه المستجدات نجد التغيير في هيكل السكان الذين يمثلون الطلب على منتجات المؤسسة و كذا عرض العمالة، و في الطبقات الإجتماعية، و معدلات التعليم، و التطورات الثقافية و الحضارية كالتغيرات في القيم و اتجاهات و سلوكيات الأفراد، و من ثم تغيرات في مواقع و اتجاهات و أنماط الطلب على منتج و تصميمه...، لذلك على المؤسسة أن تقوم بالإستجابة الواعية لتلك التغيرات و الإنسجام و ذلك بإجراء التغييرات في أنشطتها. و التغيير يجب أن يكون هادفاً إلى تحقيق الإرتقاء و التطور، و أن يكون واقعياً يتماشى و موارد و إمكانيات المؤسسة، و متوافقاً مع تطلعات و طموحات مختلف القوى العاملة على التغيير و أن يتم بإشراك جهودات الجميع و بمصداقية القائمين عليه. و التغيير المرتبط بالبيئة المحيطة، يمكن أن يكون بطيئاً أو منتظماً أو غير متوقع حسب البيئة، و التي تنقسم إلى ثلاثة أنواع:

أ- البيئة الديناميكية: إن المحيط أصبح متقلبا و متغيرا بسرعة فائقة، و البيئة المحيطة تتحرك بتحرك الأجزاء المكونة لها، مما يؤدي إلى تأثير قوي على المؤسسة لأن تحرك البيئة السريع قد يفاجئ المؤسسة و لا يمنحها فرصة التوقع بما يحدث.

ب- البيئة المستقرة أو الجامدة: و هي التي تتغير أجزاؤها ببطء، و يمكن توقعها أو تقريرها و من أمثلة ذلك مؤسسات إنتاج الطاقة الكهربائية التي يبقى الطلب فيها ثابتا و يمكن تقديره في حالة زيادته. و عموما لا يمكن للبيئة المحيطة أن تبقى مستمرة إلى وقت طويل.

ت- البيئة المعقدة: و تضم المؤسسات التي يتطلب نشاطها عناصر مختلفة خارجية متعددة البيانات كشركات الإتصال و مؤسسات الطيران التي تتعامل مع زبائن متعددين و مختلفين. غير أن بعض المفكرين وضعوا حولا ملائمة لكل بيئة مع إتباع إستراتيجيات خاصة توافق تطور و صفات كل بيئة.

2- المتغيرات العالمية: شهد العالم تحولات كبيرة و سريعة في جميع المجالات عموما و على المحيط الإقتصادي للمؤسسات خصوصا. و في أهمها سياسة خوصصة القطاعات الإقتصادية، حدة المنافسة بين المؤسسات، ظهور الشركات متعددة الجنسيات و الإنفتاح الكبير على الأسواق، التركيز على النوعية بدلا من الكم، إرتفاع الأهمية النسبية للقطاعات الخدمية على حساب القطاعات الإنتاجية، التجارة الدولية، بروز ظاهرة العولمة و التطورات الهائلة في مجال المعلوماتية و دور التقنيات الحديثة بالإعلام و الإتصال و التحول التدريجي إلى مهد إقتصادي جديد يسمى بإقتصاد المعلومة *Economie de l'information* و هو الإقتصاد الذي قوم على المعلومة أي أن المعلومة هي العنصر الأساسي في العملية الإنتاجية، و هي التي تشكل أساليب الإنتاج و فرص التسويق و مجالاته و هذا يعكس مدى تنامي الإعتراف بالمعلومة كوجود جوهري غير ملموس في ظل إشتداد المنافسة و يمثل التحدي الأساسي أمام المؤسسة التي أصبح يقاس رصيدها بمدى استثمارها في المعرفة و المعلومة.<sup>1</sup>

3- القوى الإقتصادية: يمكن أن تكون القوى الإقتصادية سببا للتغيير، فالتضخم أو معدل البطالة يمكن أن يؤثر في تركيبة القوى العاملة في المؤسسة كما أن ارتفاع أو انخفاض سعر الفائدة يؤثر سلبا أو إيجابا على مقدرة المؤسسة في تمويل التوسع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نادية خريف، تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات بالمؤسسات الصحية، رسالة ماجستير تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007-2008، ص 13.

<sup>2</sup> علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003، ص 319.

4- المتغيرات السياسية والقانونية: تستوجب هذه المتغيرات عموماً سواء كانت سلبية أو إيجابية أن تقوم المؤسسات بإحداث تغييرات للتكيف مع تلك الظروف والمستجدات. وإلا فإنها ستصبح غير قادرة على البقاء والإستمرار، وتظهر المتغيرات السياسية الحكومية في كل ما يتعلق بالمالية والنقدية، أما التغيرات في القوانين كقوانين الإستيراد والتصدير والضرائب.<sup>1</sup>

5- المتغيرات التكنولوجية: تتمثل خاصة في الإكتشافات والإختراعات التقنية التي يشهدها العالم، ففي وقتنا المعاصر تواجه المؤسسات تغيرات كبيرة وسريعة كالترقى في وسائل المواصلات والإتصالات حيث تطورت الوسائل الإلكترونية لنقل الصوت والبيانات كالبريد الإلكتروني، الفاكس، الإنترنت، الشبكات،... الأمر الذي قضى على الحدود التي كانت تفصل الشعوب والثقافات، بما يعكس متطلبات أعمال جديدة تستوجب استجابتها السريعة، ومن أجل أن تتمكن من تحقيق النجاح والبقاء في هذه البيئة يتوجب عليها إتخاذ خطوات مبتكرة، والإستعانة بأدوات تكنولوجيا المعلومات. إن هذه القوى والمتغيرات التكنولوجية وسرعة تواليها تؤثر بدرجة كبيرة في مجالات متعددة منها التخطيط ووضع الإستراتيجيات والأهداف، وخلق تخصصات جديدة و تغيير الطلب على المهارات القائمة، وبالتالي حدوث تغيرات تنظيمية هيكلية فيعدد المستويات التنظيمية، وفي أدوار محتويات الوظيفة أو سلوك العاملين وحاجاتهم وتوقعاتهم.<sup>2</sup>

أما المتغيرات المتعلقة بالمحيط الخارجي الخاص فهي أقوى تأثيراً للتغيير في المؤسسة، فالموردون قد يرفعون أو يخفضون الأسعار أو يقدمون مواد أولية أقل جودة مما قد يمثل سبباً للجوء المؤسسة إلى التكامل أو الإنضمام أو الإنسجام كما أن العملاء قد يمثلون سبباً آخر للتغيير عند تحولهم إلى السلع البديلة، أو عند طلبهم لمستويات أفضل من الجودة. كما أن المنافسين قد يرفعون الأسعار أو يخفضونها أو يقدمون سلعا جديدة تستدعي التغيير في المؤسسة.

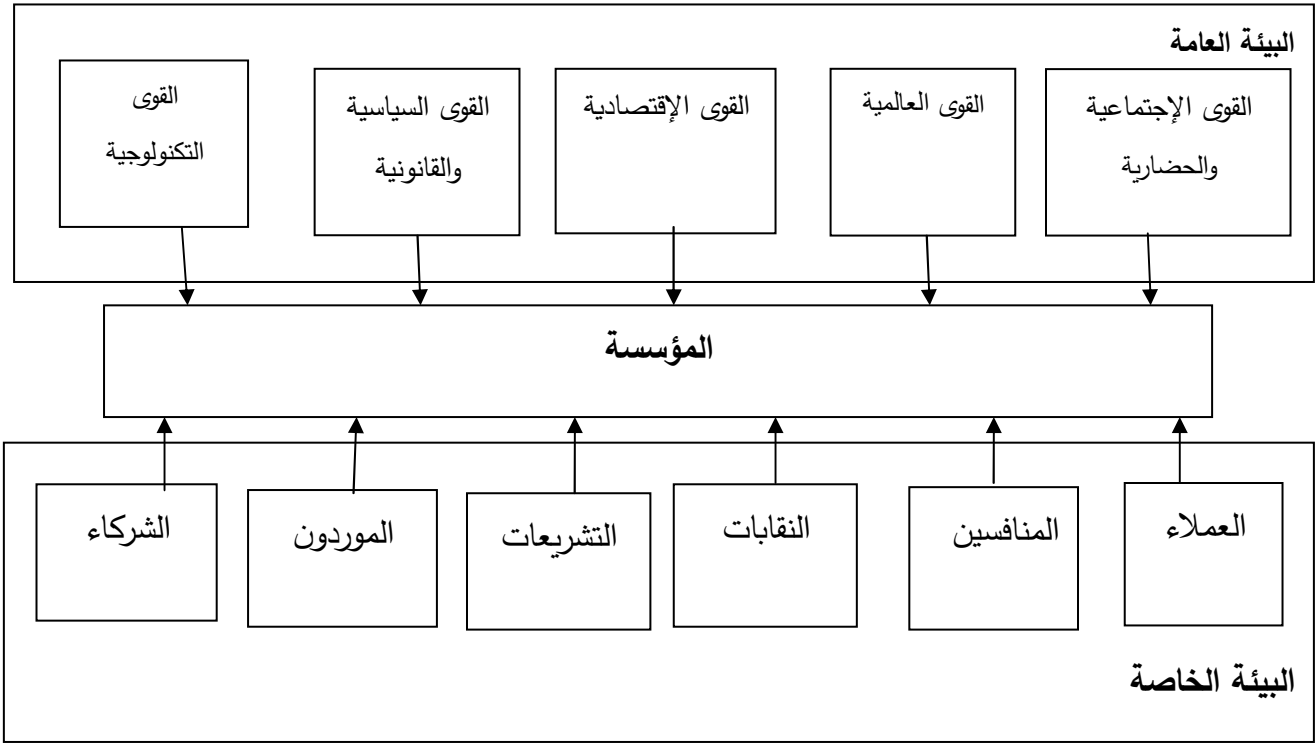
كما أن أي تغيير في التشريعات والقوانين التي تحكم العمل ينجم عنها بالضرورة حدوث التغيير كقوانين مراعاة البيئة وحقوق العمال التي تحكم الصفقات العمومية، في حين أن النقابات يمكن أن تكون سبباً مباشراً في حدوث التغيير نظراً لما لها من وزن داخل المؤسسة وخارجها، والشركاء أيضاً يساهمون في التأثير في تغيير المؤسسة من خلال تحديد نوع ومواصفات الطلبية التي يريدونها من المؤسسة. وهو ما يمكن توضيحه بالشكل التالي:

### الشكل رقم (\*): الأسباب الخارجية للتغيير

<sup>1</sup> ميلود تومي، إنتاج المعرفة لتوليد ثقافة المؤسسة الاقتصادية، مداخله مقدمة في الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 12-13/11/2005، ص 21.

<sup>2</sup> سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات واتصالات في عمليات إدارة المعرفة، مداخله مقدمة في الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 12-13/11/2005، ص 238.





المصدر : علي الشريف ، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 319

#### ثانياً: الأسباب الداخلية

من ناحية أخرى فإن الظروف الداخلية للمنظمة قد تكون هي السبب وراء إحداث التغيير، و تتمثل في المتغيرات المرتبطة بطبيعة المنظمة و هيكلها التنظيمية و الأساليب و السياسات و الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف، أو معاينة المشكلات المتعلقة بالعمل و الأفراد و العاملين فيها بشكل عام و تتضمن ما يلي:

- تغييرات في الأساليب و الإجراءات المتبعة في العمل.
- التغيير في الآلات و المنتجات و خطوط الإنتاج.
- التغيير في هيكل العمالة و الوسائل و العلاقات بين العمال و الوظائف الأساسية للمنظمة كالإنتاج و التسويق و التمويل و كذا الموارد البشرية.
- التغيير في أساليب التخطيط و التنظيم و الرقابة و في علاقات السلطة و المسؤولية.
- زيادة معدل دوران العمال و تدني الأرباح.<sup>1</sup>

و عليه نذكر مجموعة من الأسباب:

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة ، دار المسيرة ، الأردن ، ط 1 ، 2001 ، ص 220.

- إدراك الحاجة إلى إيجاد التنسيق و التكيف بين مناخ المؤسسة و إحتياجات الأفراد العاملين فيها.

- الحاجة إلى تحسين و زيادة التعاون و التنسيق في العلاقات القائمة بين جماعات العمل في المؤسسة.

- إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي و اللوائح و الأنظمة المتبعة في المؤسسة باستمرار.<sup>1</sup>  
و يمكن أن يأتي التغيير إضافة لما ذكر نتيجة لبعض المبررات منها:

- لإثبات الذات و إستعراض القوة ، كما يأتي مدير جديد فيغير كثيرا من الأمور حتى لا داعي من تغييرها

- للقضاء على الملل و الروتين و الإبقاء على النشاط و الحيوية

- لإختصار الوقت ، تقليل الجهد ، و تعظيم الأرباح و تقليل الخسائر

- للضغوط و المطالب الكثيرة من قبل الرؤساء و المرؤوسين

- لتحسين الأداء و تطويره و جودته

و من هنا يتضح بأن كل هذه المتغيرات المختلفة الداخلية و الخارجية تعمل باستمرار على تغيير و تطوير الأهداف العامة و الخاصة للمنظمة و على هذه الأخيرة أن تستجيب لمقتضيات التغيير و التكيف و التلاؤم كي تحقق إستمرارية البقاء في الأسواق و تحقيقها بالإستقرار و النمو في ظل المنافسة الحادة .

### الفرع الثاني: أهداف التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير التنظيمي لا تأتي بطريق عفوية و إرتجالية ، و إنما تكون عملية هادفة و مدروسة و مخططة و من أهداف عملية التغيير التنظيمي مايلي:

<sup>1</sup> خضير كاظم محمود ، مرجع سابق ، ص 186-187 .

-زيادة مقدرة المنظمة على التعامل و التكيف مع البيئة المحيطة بها و تحسين قدرتها على البقاء و

النمو

-مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم و تحفيزهم لإحداث التغيير المطلوب

-تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية و تحقيق الرضا الوظيفي لهم

-زيادة مقدرة المنظمة على بث روح التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز

الأهداف العامة للمنظمة

-الكشف عن الصراعات الداخلية بهدف إدارتها و توجيهها بشكل يخدم المنظمة .

-بناء جو من الثقة و الإنفتاح بين الأفراد العاملين و المجموعات في المنظمة .

-مساعدة المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات

المنظمة و نتائجها.

-زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة و زيادة درجة ولائهم و إنتمائهم لها .

-تكوين فريق إداري أكثر كفاءة و تقبلا للتغيير ، و تنمية معارف و مهارات العاملين و تحسين

أنماطهم السلوكية .

-تطوير نظم وإجراءات إتخاذ القرار والعمل على تنمية المشاركة في عملية إتخاذ القرارات.

-تنمية روح الجماعة داخل المؤسسة من خلال درجة الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة ، وكذا

إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين لها .

- زيادة فهم عمليات الإتصال وأساليب القيادة وإيجاد أفضل الأساليب للقضاء على الصراعات .

- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من الإدارة القديمة .

### المطلب الثالث: مجالات وأنواع التغيير التنظيمي

إن أهم خطوة قبل البدء في التغيير هم معرفة المجال أو المجالات التي ينبغي أن يحدث فيها التغيير

وكذا أنواع التغيير الذي يمكن أن تتبعه المنظمة لتحقيق أهدافها ، وهذا يكون حسب طبيعة المناخ والظروف

السائدة في المنظمة .

### الفرع الأول : مجالات التغيير التنظيمي

كما ذكرنا فالتغيير يحدث نتيجة القوى الداخلية والخارجية التي تفرض نفثها على المؤسسة ، والسؤال الذي يطرح هنا ، فأين يجري التغيير ؟ ولإجابة على هذا السؤال نلخص فيما يلي أبرز المجالات التي يمسه التغيير داخل المؤسسة .

الجدول (\*\*\*) مجالات التغيير التنظيمي

التغيير في سلوكات العاملين	التغيير التكنولوجي	التغيير الهيكلي	التغيير الإستراتيجي
-المهارات -الأداء -الإتجاهات -الإدراك	-المعدات -تصميم العمل -تتابع العمل -الأوتوماتيكية -نظام معالجة المعلومات	مكونات البناء التنظيمي التصميم التنظيمي نظام المكافآت تقييم الأداء نظم الرقابة	-إستراتيجية المنظمة -إستراتيجية النشاط -الإستراتيجية الوظيفية

المصدر : على الشريف ، محمد سلطان ، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية / الإسكندرية 1999، ص 130

#### أولا : التغيير الإستراتيجي :

عندما تعدل المنظمة في استراتيجياتها وتتبنى إستراتيجية جديدة وتكون قد دخلت في مجال التغيير الإستراتيجي ، تتحول المنظمة من إستراتيجية الدفاع إلى إستراتيجية الإقتحام . إذا كانت الظروف التشغيلية وظروف البيئة الخارجية تسمح بذلك ، كذلك قد تغير المنظمة واحدة أو أكثر من إستراتيجياتها الوظيفية الخاصة بالتسويق أو الإنتاج ، التمويل ، التنمية ... ، وحتى إستراتيجية تصميم البناء التنظيمي . ونتيجة للتغيير في الإستراتيجية قد يؤدي ذلك إلى التغيير في بعض أوكل مجالات التغيير الأخرى للمؤسسة<sup>1</sup> .

#### ثانيا : التغيير الهيكلي .

التغيير في الهيكل التنظيمي قد يأتي نتيجة لتغيير إستراتيجية المؤسسة أو التكنولوجيا أو وظائف وأماكن العمال أو حجم عمليات المؤسسة ، والتغيير الهيكلي قد يمس تصميم العمل ، التخصص ، التكوين التنظيمي ، التفويض ، نطاق الإدارة ، التنفيذيون و الإستشاريون ، ومعنى ذلك أن المنظمة قد تغير في تصميم الوظائف بها ، أو الأساس الذي تستخدمه في جمع الأنشطة في الوحدات التنظيمية ، أو تغيير علاقات السلطة

<sup>1</sup> علي الشريف محمد سلطان ، مرجع سابق ، ص 133 .

، أو هيكل توزيع السلطة بها ، أو قد تقوم المؤسسة بتغيير أو جزء من نظامها الخاص بمواردها البشرية مثل تغيير معايير الإختيار أو طرق تقييمها للأداء ، ونظام تعويض العاملين ، أو نظام الرقابة ، نظام المكافآت.<sup>1</sup>

ثالثا : التغيير التكنولوجي :

و يشتمل الآلات و المعدات و الطرق و الأساليب ، و ذلك بإستخدام طراز آلي جديد بغرض زيادة الإنتاجية و خفض تكلفة الصيانة و تحسين جودة الإنتاج و من الممكن أن يشتمل التغيير التكنولوجي تصميم العمل أو تتابعه ، فعلى سبيل المثال من الممكن أن يتغير تتابع العمل بإستخدام آلات متخصصة بدلا من الآلات المستخدمة حاليا<sup>2</sup>.

و من أهم التغييرات في مجال التكنولوجيا هو التغيير في نظم المعلومات و يعبر عن نظام مساندة لعمليات التخطيط و الرقابة و التشغيل ، و إدارة و إتخاذ القرار الإداري ، سواء كانت هذه المعلومات تاريخية أم آنية أو توقعات مستقبلية و سواء كان من داخل المنظمة أو من خارجها<sup>3</sup> . فإملاك أي مؤسسة لنظام معلومات فعال بات من مقومات النجاح لكون المعلومات أصبحت تشكل أحد الموارد المهمة و الثمينة.

رابعاً:تغيير سلوكيات العاملين

من أهم مجالات التغيير و أكثرها صعوبة هو تغيير سلوكيات و تصرفات الأفراد و التركيز على ما يملكون من طموحات و قدرات و مواهب، و توظيفها في جميع مجالات الأعمال التي تطمح مؤسستهم إلى تحقيقها، فالموارد البشرية أصبحت من أهم الموارد لكونها تملك قدرات و إمكانيات فكرية هائلة و مصدر للمعلومات و الأفكار المبدئية التي تحتاج إليها جميع المؤسسات .

قد تعمل المؤسسة على تغيير المهارات الخاصة بالقوى العاملة لديها بسبب الرغبة في زيادة و تحسين جودتهم .كما قد تكون هناك حاجة إلى التغيير في معايير إختيار الأفراد للعمل ، أو تحسين مستوى الأداء الموجود بها .و قد تعتبر إدراك و توقعات الأفراد العاملين بها موزعا للتغيير .

و تغيير سلوكيات الأفراد يعني تطوير مهاراتهم و قدراتهم و تحفيزهم على إدراك أهمية ما يقومون به، و يمكن للمديرين إتباع بعض المداخل من بينها ثلاث مداخل أساسية:

2 محمد فريد الصحن وآخرون : مبادئ الإدارة ،الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص 321  
2 عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة العامة المقارنة - الدار العلمية الدولية ، عمان ، 2000 ، ص 258  
3 عادل حوحوش الصالح ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2002 ، ص 265

➤ المدخل الأول-الإحلال:- أي الإستغناء عن العاملين الحاليين و تعيين غيرهم أكثر كفاءة و لكن هذا المدخل صعب التنفيذ و ينبغي عدم اللجوء إليه إلا كحل أخير .

➤ المدخل الثاني-التحديث التدريجي للعاملين:-و الذي يعني وضع معايير جديدة لإختيار العاملين ، و تطبيق هذه المعايير على العاملين الجدد و العاملين الذين يحلون محل تاركي العمل أو المحالين للتقاعد.

➤ المدخل الثالث-تدريب العاملين:-هو تدريب العاملين الحاليين لتحسين مستوى أدائهم للعمل من خلال تنمية مهاراتهم<sup>1</sup> .

#### خامسا:تغيير ثقافة المنظمة

و ثقافة المنظمة هي مجموعة القيم التي يشترك فيها كل أعضاء المنظمة و تحدد وفقها الأهداف و سياسة التعامل مع الزبون و العلاقات المهنية بين الأعضاء ، و تغيير ثقافة المنظمة يعني تغيير كل ذلك أو تعديله ليتماشى مع الوضع الجديد للمنظمة<sup>2</sup>.

و في جميع الحالات السابقة فإننا نتجه بتفكيرنا إلى التغيير المخطط الذي يعني إحداث تعديل محسوب في التنظيم أو أحد عناصره وفقا لخطة زمنية و على أساس تقدير تكلفة التغيير و متطلباته من جهة و فوائده من جهة أخرى.

#### الفرع الثاني:أنواع التغيير التنظيمي

إن عملية نجاح التغيير التنظيمي تتطلب فهما لطبيعته و أنواعه ، و يمكن التمييز بين عدة أنواع من التغيير و ذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف و من بينهما:

أولاً: حسب درجة شمول التغيير: و هذا المعيار يميز بين نوعين من التغيير هما:

1/-التغيير الجزئي: يشتمل على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات و الأجهزة فقط. و يعاب

عليه انه قد ينشأ نوع من عدم التوازن في المنظمة ، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة و الأخرى متأخرة مما يقلل من فعالية التغيير.

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص ص 330-331

<sup>2</sup> دافيد ويلسون ، ترجمة تحية لعمارة ، إستراتيجية التغيير ، دار الفجر ، 1999 ، ص 95

2/- التغيير الشامل: يشمل كافة أو معظم الجوانب و المجالات في المنظمة سواء كانت تكنولوجية أو إنسانية أو إجتماعية ...

ثانياً: حسب موضوع التغيير

و نميز بين نوعين من التغيير هما:

1/- التغيير المادي: مثل التغيير الهيكلي و التكنولوجي

2/- التغيير المعنوي: أي النفسي و الإجتماعي ، فعلى سبيل المثال قد تكون بعض المؤسسات لديها

معدات و أجهزة حديثة و لكن أنماط سلوك العاملين و أساليب العمل فيها تقليدية ، ما يستوجب تغييرها<sup>1</sup>.

ثالثاً: حسب مدة إحداث التغيير

يصنف التغيير إلى نوعين هما:

1/- التغيير التدريجي: يكتمل حدوث هذا التغيير في المؤسسة تدريجياً على إمتداد فترة معينة وفق

وتيرة منتظمة ، و يتعلق بالأخص بالمجال الإنساني ، و يبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المؤسسة بأكملها.

2/- التغيير السريع: هو التغيير المفاجئ و العارض ، إذ لا يستغرق مدة طويلة و يتميز بتركه الآثار

ظاهرة ، و تطبق المؤسسات هذا النوع من التغيير خصوصاً في المجال التجاري ، أو عند القيام بتغيير هيكلي.

رابعاً: حسب المرحلة التي يتم فيها تنفيذه :- و هنا يتم تصنيف التغيير إلى :-

\*تغييرات أولية إبتدائية تمهيدية: هذا النوع ذو طابع إبتدائي ، يهدف إلى تمهيد المناخ المناسب لإجراء

التغييرات الأساسية، و لذلك فالتغيير الأولي أو التمهيدي شديد الأهمية لأنه يتولى مهمة إعداد المناخ لمستقبل التغيير .

\*تغييرات ثانوية تكميلية بنائية: هذا النوع ذو طابع تكميلي ، بمعنى أنه يكمل ما تم بناؤه من أفكار و

مبادئ و قيم.

\*تغيير كمالي نهائي : هذا النوع يأتي لإستكمال أي قصور حدث أثناء إجراء التغييرات الثانوية أو نتيجة لسبب آخر.و بالتالي فإن مهمة هذا النوع هي مهمة كمالية و معالجة للنقص الذي صاحب عملية التغيير السابقة.

خامسا: حسب الأسباب المؤدية للتغيير

يحدث التغيير لأسباب أو ضغوط خارجية أو مشاكل داخلية أو بدافع السيطرة على المحيط، و يتم حسبها تصنيف التغيير إلى ثلاث أنماط هي:

1/-تغيير إستجابة لضغوط خارجية : في هذه الحالة قيام المنظمة لتغيير أمر حتمي و ليس إختياري ، إذ أنه ليس بإمكانها الإستمرار في النشاط دون تحديث و تحديد مؤسسات منافسة ذات أساليب إدارية و إمكانيات حديثة و متطورة .

2/-تغيير هادف لحل مشاكل داخلية : تواجه المؤسسات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل و يحسن أداءها.

3/-تغيير بهدف السيطرة على المحيط: يحدث هذا التغيير بدافع من المؤسسة و وفق إرادتها دون ضغوط خارجية أو داخلية ، و ذلك قصد تأثيرها في المحيط و إحداث التغيير فيه لصالحها.

سادسا: حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط في نشاطها:

وفق هذا المعيار يأخذ التغيير الأشكال التالية:-

1/-تغيير دفاعي: تقوم المنظمة بهذا النوع لتتكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطها لتتمكن من الإستمرار و المحافظة على مكانتها . و هذا النوع يعتبر تقليديا و يأخذ شكلا من أشكال ردود فعل المؤسسات للدفاع عن وجودها .

2/-تغيير هجومي: يحدث دون ظهور تغيرات في محيط المنظمة ،فهو سابق للتغيير و يقصد به التحكم و السيطرة على المحيط و التأثير فيه بغرض أوضاع و ظروف جديدة من قبل المنظمة <sup>1</sup>.

ويشير الكثير من الباحثين في الإدارة و التنظيم إلا أن هناك نوعين رئيسيين فقط من أنواع التغيير:-



1/- التغيير المخطط: هو التغيير الذي يحصل مخططه طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة و

الخاصة في المنظمة ذاتها و بفعل إرادي من قبلها، و درجات متفاوتة من تدخلها . و قد عرف إيبينز (SR.ibbins) التغيير المخطط على أنه: "الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صور أخرى من صور تطويرها المتوقعة"<sup>1</sup>. و يقصد به أيضا ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين و محسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقا لخطة زمنية و على أساس تفكير و تقدير تكلفة التغيير و متطلباته من ناحية و الفوائد المترتبة من ناحية أخرى .

2/- التغيير غير المخطط: هو عملية تلقائية تقوم بها بعض المؤسسات كإجراءات إنفعالية أو ردود

أفعال لمعالجة حالات مفاجئة و طارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها، مما قد يسفر عنه نتائج غير مطلوبة و ضارة<sup>2</sup>.

الجدول (\*\*\*) الفرق بين التغيير التلقائي والتغيير المخطط.

التغيير المخطط	التغيير التلقائي
مخطط	تلقائي
يمكن التوقع به	توقعه صعب
متنوع له محصلة من الأدوات	ردود أفعال متنوعة
له جدول زمني	بطيء في رد الفعل
يقوم على المبادرات	يؤدي إلى رد الفعل

<sup>1</sup> علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب ، القاهرة ، ص 25

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 25

المصدر : فريد النجار : التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية ، محاور الإصلاح الإستراتيجي في القرن 21 ، الدار الجامعية ، مصر ، ص 16 .

ويعد أن تحدد المؤسسة مجال التغيير المطلوب ونوعه ، عليها أن تحدد الأسلوب الذي يجب أن تنتهجه لإحداث عملي التغيير .

### المطلب الرابع : أساليب تسيير التغيير التنظيمي

تتبع المنظمات العديد من الطرق والأساليب وتستخدم أدوات عديدة للتطوير حيث أن هذه الطرق تهدف إلى تغيي المهارات والمعارف وطرق العمل ، أي أنها تسعى إلى تطوير المنظمة ككل وليس جزء منها ومن بين هذه الطرق :

1-**حوكمة الشركات** : وهي نظام رقابي إداري ومالي على المنظمة ، يشمل مجموعة من القواعد التي تنتظم العلاقات والحقوق والواجبات . أما من جانب التطوير فتعني تلك الممارسات الخاصة بتطوير أداء المنظمة ورفع مستواها . بمعنى أن حوكمة الشركات هي أداة تنظيمية تساعد على التطوير التنظيمي وذلك من خلال النظام الرقابي والذي يحدد حقوق وواجبات الأطراف العاملة في مجلس إدارة المنظمة والأطراف ذات العلاقة والمسلحة بالمنظمة .

2-**التحسين المستمر** : هو تطوير مستمر يركز على تحسين العمليات والأنظمة والإجراءات في كافة مجالات العمل وباستخدام مجموعة متكاملة من الأفكار الإدارية التي تخدم العمل فهو يشمل الكثير من طرق التحسيني. كما أنه يضع مسؤولية التحسين على كافة المسؤولين والمديرين والعاملين والتحسين المستمر يمر بأربع خطوات وهي

- دراسة الوضع الراهن وتحديد المشكلة

- إعادة تصميم العمليات

- النظافة

- الإنضباط والنظام .

**3-بناء ثقافة المنظمة :** تحتاج المنظمات في سعيها إلى التطوير وتحديد ممارساتها أن تبني ثقافة

تنظيمية جديدة تتوافق مع الممارسات الجديدة والثقافة تشير إلى معايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة والقيم والعادات والتقاليد والاتجاهات النفسية السائدة في المنظمة ، ومن أجل بناء ثقافة جديدة لا بد من مراعاة الخطوات التالية :

- ترتيب الظروف

- تصميم ملامح الثقافة

- نشر الثقافة الجديدة

- دعم الثقافة الجديدة<sup>1</sup>

4-إدارة الجودة الشاملة : وتمثل محاولة المنظمة لتحقيق التطوير والتحسين المستمر في جودة

المنتجات والخدمات ، وتتميز بمحاولتها إشباع رغبات الزبائن والإهتمام بالعلاقة الجيدة مع الموردين ، والتحسين المستمر لعمليات العمل والتدريب المستمر ... كما يمكن القول أنها نظاما إداريا يضمن الإلتزام بالتحسين المستمر لأي شئ يتم داخل المنظمة .

5-إعادة الهندسة: و هي إعادة التنظيم الجوهري للعمليات التنظيمية لتحقيق تحسينات أساسية في

عوامل مثل: الوقت، الجودة، الخدمة...<sup>2</sup> أو هي إعادة تصميم العمليات و الإجراءات الهامة بشكل سريع و جذري. و تمر هذه العمليات بأربع مراحل هي: التحضير، دراسة العملاء و العمليات، إعادة التصميم، التحول.

<sup>1</sup> أحمد ماهر : تطوير المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 ، ص ص 542-544 .

<sup>2</sup> راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 356.

6-إعادة الهيكلة: و هي تغيير جوهري في الهياكل الإدارية و المالية للمنظمة، حيث أن إعادة الهيكلة هي تغيير جوهري يمس إعادة تصميم الوظائف الإدارية و المالية، و من بين الأسباب الدافعة لإعادة الهيكلة، ضغوط سوق المنافسة المستمرة.

بالإضافة إلى طرق و أساليب عديدة لتسيير التغيير التنظيمي كالنصح و الإرشاد، بناء فرق العمل، التدريب، الخوصصة، الإبداع و الابتكار، القيادة، تقليل العمالة، الإدارة الإستراتيجية...<sup>1</sup>

و في الأخير نقول أن التغيير التنظيمي أيا كان نوعه أو هدفه داخل أو خارج المنظمة فإنه دائما يلقى أو يواجه نوعا من المقاومة سواء كانت من قبل الأفراد أو من قبل المنظمة ذاتها، و لهذه المقاومة أثر كبير على نجاح التغيير و ذلك من خلال اعتبارها رد فعل سلبي و هذا ما سنحاول إيضاحه في المبحث الموالي.

### المبحث الثاني: المقاومة ضد التغيير

تسعى المنظمات إلى التطوير و التغيير تأثرا بالقوى الخارجية و الداخلية الدافعة نحو هذا التغيير، و حينما تظهر بوادر التطوير و التغيير ينقلب الأمر بسبب قيام المنظمة نفسها أو أفرادها بمقاومة هذا التغيير.

#### المطلب الأول: ماهية المقاومة ضد التغيير و أسبابها

إن مفهوم المقاومة يختلف من رأي إلى آخر، كما أن الأسباب الدافعة إليها تعددت و اختلفت من منظمة إلى أخرى. بمعنى أن المقاومة لا تنشأ إلا إذا وجدت مسببات تؤدي إلى حصولها.

#### الفرع الأول: ماهية المقاومة ضد التغيير

تواجه المنظمة عند قيامها بالتغيير المخطط، العديد من المشكلات الناجمة عن عدم إستعداد الأفراد العاملين فيها لقبول التغيير. و قد يتحول هذا الشعور إلى مواقف عدائية و عنيفة قد تصل إلى فشل المنظمة في

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 550-558.

تحقيق أهدافها. و قد عرف (Zander) المقاومة ضد التغيير بأنها: "ردود الأفعال السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لإعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم".<sup>1</sup>

كما يمكن أن تكون مقاومة التغيير علنية إن أدرك الفرد أن التغيير ضار بمصالح التنظيم، حيث يقاوم التغيير بالإحتجاج أو التباطؤ أو الإضطراب... و المقاومة قد تكون سرية أو ضمنية إذا أدرك المقاوم أن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط أو أن هناك نقاط قوة تساعد على إعلان رفضه، و هنا يبادر للإسحاب أو التغيب أو التمارض.<sup>2</sup>

و هذه الإستجابة السلبية التي قد توجد لدى بعض الأفراد داخل المنظمة تجاه التغيير المقترح من جهة الإدارة التي تفرض هذا التغيير جانب هدام له، و هؤلاء المقاومين غير متعاونين و يتصفون بالعناد و الصلابة الفكرية، و الواقع أن هؤلاء المقاومين لا ينظرون إلى سلوكهم على أنه سلبي أو إيجابي، و لكن عادة ما يرون أن سلوكهم هو ذلك السلوك الذي يشعرون بأنه ذو معنى لهم، فهم يتصرفون بالطريقة التي يتصرفون بها لأن هذا التصرف هو تصرف ذو معنى محدد لهم و أن غيره من التصرفات ليس لها معنى بالنسبة لهم، فهذا السلوك الذي يبدو للإدارة على أنه مقاومة للتغيير هو سلوك رشيد من وجهة نظرهم.<sup>3</sup>

و غالبا ما يقاوم العديد من الأفراد عملية التغيير إلى درجة كبيرة و ذلك لإعتقادهم أنه يحمل معنى التهديد و التحدي بما يؤمنون به، أو أنهم يعتقدون بعدم صوابه. أما من ناحية المنظمة فإن التغيير المخطط غالبا ما يقوم على أساس أو أسس إقتصادية و فنية، بحيث يكون هدفها و غايتها الأساسية و الحقيقية هي تحقيق العوائد أو الأرباح، و ذلك بدون النظر إلى دور الأفراد العاملين أثناء عملية التغيير و ما يترتب على ذلك من مقاومة متوقعة من قبلهم.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع و كاظم محمود خضير، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000، ص 385.

<sup>2</sup> أحمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، جمعة الزقازيق، مصر، 2000، ص 500.

<sup>3</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، مصر، ص 356.

و غالبا ما يكون الإعتقاد و التفكير السائد لدى الإدارة في المنظمة هو القبول الضمني للأفراد و تكيفهم مع واقع التغيير الجديد. و بهذا المفهوم لا يحمل الأفراد العاملين سوى الأضرار فما يسود في أوساطهم حاليا من قيم و معتقدات و تقاليد أصبحت بمثابة عادة تستهدف العديد منهم لقبولها، و الإنسجام معها و لذلك فأى تغيير بشأنها يمثل تهديد للأفراد قد تكون قائمة على أساس مخطط و عقلاني<sup>1</sup>.

كما يمكن أن تكون غير عقلانية و غير مخططة إلا أنها و بأية صورة كانت لابد من أخذها بعين الإعتبار كظاهرة غالبا ما تكون عائقا أمام المنظمة في تحقيق أهدافها و تطويرها. إن المقاومة ضد التغيير لا تنشأ من العدم بل توجد عدة أسباب و عوامل تساعد على إحداثها و التي قد تكون على مستوى المنظمة أو على مستوى الفرد و سنوردها فيما يلي

### الفرع الثاني: أسباب المقاومة ضد التغيير

يرجع سبب حدوث المقاومة بصفة عامة إلى عدم قبول المنظمة أو أفرادها بهذا التغيير، و ما لم تقبل المنظمة و جماعات العمل و الأفراد هذا التغيير فإنهم سيعارضونه و يقاومونه، و هذا تعدد أسباب حدوثها فمنها التنظيمية و منها الفردية، فالأولى تعود إلى قوى داخل المنظمة و الثانية تعود إلى إدراك العاملين لهذا التغيير يشير إلى أنه ليس في صالحهم، و يمكن إظهار هذه الأسباب كالآتي:

#### أولا: الأسباب التنظيمية

- الفشل السابق من جهود التطوير: تتخوف المنظمات من أي تطوير لفشلها في تجارب سابقة في التطوير أو لعدم إستفادتها أو لعدم تعلمها من فشل المنظمات الأخرى في تجاربها.
- الغرور بالنجاح الحالي: تقوم بعض المنظمات بسبب غرورها من نجاح ممارساتها الحالية أو النماذج و الأنظمة الناجحة لها. و على المنظمات أن تعرف أن ما هو ناجح الآن لن يكون بهذه الصورة في الغد. بل يمكن أن يكون هذا الغرور هو السبب في عدم سعيها للتغيير.

- عدم التأكد من نتائج التغيير: هنا تفضل بعض المنظمات عدم الخوض في عملية التطوير، و ذلك لأن النتائج غير واضحة، و رجع هذا إلى عدم وجود خطة محددة توضح أهداف التطوير و خطواتها و مسؤولياتها و ميزانياتها.
- تكلفة عالية للتطوير: تمثل ميزانية و تكلفة التطوير عائق كبير للقبول بالفكرة خاصة إذا كان العائد من هذا التطوير غير محسوب.
- الوضع الراهن أفضل: قد ترى المنظمة و مديروها أنها تتمتع بوضع راهن جيد و ذلك بسبب هياكل تنظيمية جيدة، و بيئة مستقرة، و إدارة راسخة و موارد قوية و قيادة حكيمة. و قد ترى أن التغيير يمكنه أن يهدد استقرار و قوة الوضع الراهن مما يؤدي إلى عدم تفضيل التغيير بل و مقاومته.

#### ثانياً: الأسباب الفردية

- التغيير يهدد الفرد وظيفياً: يحاول الفرد أن يكتشف وضعه بعد التطوير و ذلك من حيث راتبه، و حوافزه، و المزايا و الخدمات التي يحصل عليها، و مستواه الوظيفي، و سلطته في العمل. فإن تهددت هذه الأمور أو بعضها كان ذلك سبباً مقنعاً للمقاومة.
- التغيير يهدد علاقات الفرد: قد يؤدي التغيير إلى تغييرات وظيفية بالنقل أو تغيير الزملاء، الرؤساء و المرؤوسين، و هنا تتهدد علاقات الفرد المستقرة بعلاقات جديدة لا يدري وضعها، و هذا يولد لديه القلق و الغموض في إمكانية نجاح هذه العلاقات، مما يجعله يقاوم التغيير.<sup>1</sup>
- الأفراد راضون عن الوضع الراهن: يتذمر الفرد من الوضع الراهن إلا أنه يريحه، و لأنه يوفر الاستقرار، و لأنه قد رتب نفسه على ذلك، بينما يؤدي التغيير إلى غموض كثير من الأمور و هو ما لا يرغبه الفرد.

- عدم وضوح التغيير: يقاوم الأفراد التغيير بسبب عدم تأكدهم من نتائجه و آثاره على أوضاعهم الوظيفية و مكاسبهم و علاقاتهم.
  - التغيير سريع و مرهق: بمعنى أن التطوير يحتاج إلى معارف و مهارات و مشاعر و قيم و طريقة عمل جديدة، و الأهم أن كل هذا مطلوب و بسرعة و الأكثر أن التغيير السريع قد يكون متلاحقا و متغيرا بإستمرار مما يؤدي إلى شعور الأفراد بالتعب و الإرهاق و عدم القدرة على مجاراة التطوير.
  - عدم المشاركة: يميل الأفراد إلى الرغبة في الإشتراك في الأمور التي تهمهم و تمس عملهم سواء بالمعرفة و تحديد البدائل، و تقييم الوضع، و الإشتراك في تحديد ملامح التغيير، و عدم المشاركة يولد المقاومة من قبلهم.
  - عدم الإستفادة: في أي نظام جديد يسأل الفرد نفسه، ماذا لنا في التغيير؟ أو ماذا استفدنا منه؟ و أصبح معلوما أن أي نظام جديد يجب أن يرتبط في تنفيذه ببعض الحوافز و المكاسب، و إلا سيكون مصير هذا النظام الجديد المقاومة و الإهمال و التصدي.
  - الخوف من الفشل: تتضمن أنظمة التطوير بعض من التحدي لكفاءة الأفراد و يتخوف هؤلاء من إمكانية فشلهم في هذا التحدي فتهتز صورتهم أمام زملائهم و مرؤوسيه<sup>1</sup>.
- و بوجود هذه الأسباب فإنه قد تنتج عنها العديد من الآثار التي قد تكون إيجابية أو سلبية على أهداف المنظمة. و التي تؤثر على نسبة نجاح التغيير في المنظمة و بشكل خاص على عملية إتخاذ القرار، و سنوضح هذه الآثار في المطلب الموالي.

### المطلب الثاني: الآثار العامة للمقاومة ضد التغيير



لقد اعتبرت المقاومة ضد التغيير على أنها ردود أفعال سلبية من قبل الأفراد، و بالتالي فإنه قد ينتج عنها العديد من النتائج والآثار سواء كانت على المنظمة أو على الأفراد، و هذه الآثار يمكن أن تكون إيجابية كما يمكن أن تكون سلبية و من بين الآثار التي يمكن أن تحدث ما يلي:

- تؤدي إلى تعطيل التنظيم عن الإستفادة من التغيير و ما قد يتضمنه من تقنيات حديثة أو نظم عمل متطورة، أو أساليب في أداء أفضل و غير ذلك من المزايا التي تستهدفها الإدارة من التغيير.<sup>1</sup>
- تؤدي إلى تقليص في عدد مستويات هيكل المنظمة حيث يكون أمراً مفيداً و مقصوداً بشكل جيد.
- ينتج عنه استبعاد لعملية التغيير غير الرشيدة بمعنى تجنب التغيير الذي يمكن أن تكون عواقبه وخيمة و الذي يكون غير مفيد للمنظمة و لا يدر أية فوائد لصالح الأفراد.
- إن المقاومة في أحسن أحوالها تؤدي إلى الفوضى و إثارة المشاكل و في أسوأ أحوالها كعملية منسقة من التشابك الجذري تم تصميمها لتحقيق قبضة التحكم الإداري.
- يمكن أن ينتج عنها فصل لمن يقوم بها خاصة إذا بدر أو نجم عنه أضرار كبيرة على المنظمة و على الأفراد الآخرين.
- عدم نشوء نتيجة إيجابية عن التغيير المرغوب القيام به.
- نشوء اضطرابات في العلاقات بين الأشخاص في المنظمة و ظهور صراعات بين الأفراد المؤيدين للتغيير و الذي يقاومونه.
- زيادة حدة العداء القائم أو الموجه نحو المبادرين بإقتراح التغيير.
- ينتج عن المقاومة ضد التغيير ضياع للحقوق خاصة للأفراد القائمين بها و التخفيض من الأجور و تحديد عقوبات لهم، و عدم منحهم أية حوافز.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب، مصر، ص 224.

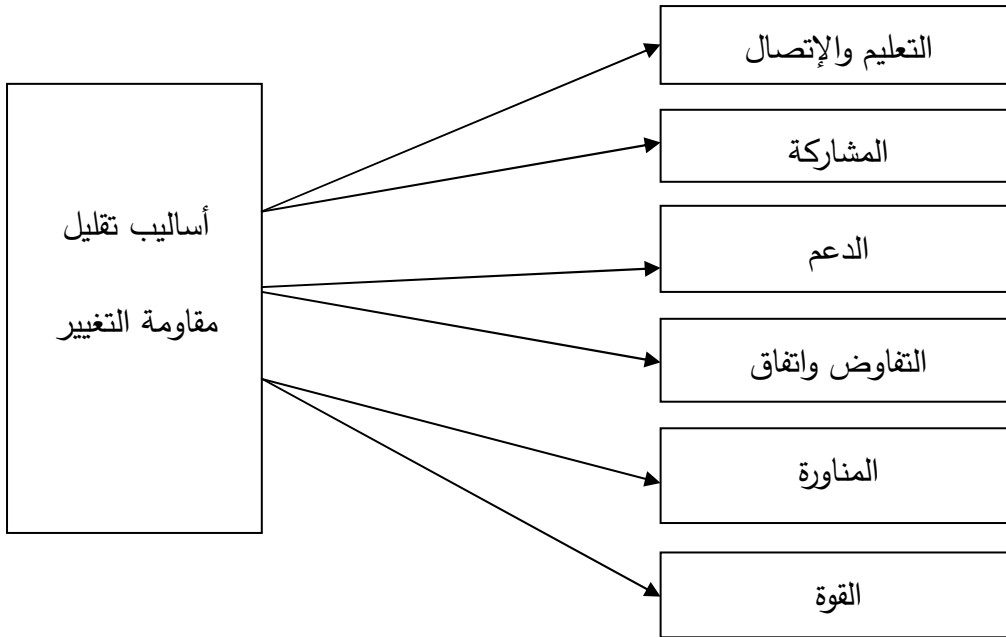
<sup>2</sup> محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير، دار المريخ، السعودية، 2004، ص 300-305.

و أخيرا يمكن القول بأن المقاومة ضد التغيير قد تكون مفيدة و قد تكون ضارة و على المسيرين الإنتباه جيدا لمنع ظهور أية آثار سلبية و ذلك من خلال إعداد الطرق الكفيلة بمنع حدوثها و ذلك مسبقا نظرا لخطورة المقاومة فإنه يجب التعامل معها على الفور و إعطائها الوقت اللازم و هذا بتوفر الأساليب و الطرق الكفيلة بالتغلب عليها، كإشراك العاملين في التغيير و منحهم الحوافز و إعلامهم بأهمية التغيير و هذا ما سنبرزه في المطلب الموالي.

### المطلب الثالث: أساليب التعامل مع مقاومة التغيير

يواجه القائمون بالتغيير مقاومة و تحديا لعمليات التطوير و على هؤلاء القائمين بالتغيير معرفة أسباب المقاومة حتى يتحدد العلاج الخاص بتقليل و تخفيف المقاومة و التعامل معها. و من أهم طرق تخفيف و تقليل مقاومة التغيير ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (\*): أساليب تقليل مقاومة التغيير



1-التعليم و الإتصال: بمعنى توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات الخاصة بالتطوير (نوعه، أدواته، أهدافه، ميزانيته، مزاياه...) و يتم ذلك من خلال حلقات التعليم و المناقشة، و من خلال المذكرات و التقارير و الإجتماعات التي تسعى إلى الإقناع.

مما يدفع العاملين إلى تعزيز التغيير و المساعدة في تنفيذه و نجاحه، و على المنظمة أن تعلم أن جهود التعليم و الإتصال تحتاج إلى وقت و مجهود و تكلفة.<sup>1</sup>

2-المشاركة: و ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في التخطيط و تنفيذ التغيير و من الممكن أن تنشأ أفكار و أساليب جديدة إلى جانب الشعور بالملكية الذي يمكن أن يكتسبه الفرد.<sup>2</sup> و يعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى وقت أطول لضمان حسن مشاركة العاملين.

3-الدعم: و يعني أن توفر الإدارة الموارد المادية و المعنوية اللازمة للتطوير. و تشير الموارد المادية إلى ميزانية مناسبة، خبراء، مستشارين، تدريب، و تشير الموارد المعنوية إلى إصغاء المديرين لمروؤوسيتهم، و تدريبهم و التخفيف من توترهم و طمأننتهم، و بالطبع يحتاج هذا الدعم إلى وقت و تكلفة حتى يشعر العاملين بهذا الدعم.

4-التفاوض و الإتفاق: هنا يجب على المنظمة التفاوض مع الأفراد المقاومين، الأمر الذي يعني ضرورة تقديم تنازلات لهم سعياً للإتفاق معهم، و يتم ذلك من خلال تقديم حوافز و مزايا و خدمات حتى تضمن المنظمة عدم مقاومتهم، فقد يتم الإتفاق بين الإدارة و العاملين على زيادة مزايا معاش التقاعد، أو العناية الطبية للعاملين مقابل التغيير في أحد قوانين العمل.<sup>3</sup>

5-المناورة: عبارة عن استخدام الحيل السياسية، و قد ينجح استخدامها حينما لا تتجح الطرق السابقة. كما أنها تعني فن التأثير على العاملين من خلال إقتناء معلومات معينة ذات أثر إيجابي على العاملين، و ربما

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 76.

<sup>2</sup> جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي و الأداء، الإدارة العامة للبحوث، المملكة السعودية، 1991، ص 563.

<sup>3</sup> عبد الرحمن توفيق، التغيير أدوات و تحويل الأفكار إلى نتائج، الخبرة، ص 197.

استخدام بعض الشعارات المعبرة و الجذابة. و بالرغم من تميز هذا الأسلوب و قلة تكلفته، إلا أنه قد يؤدي إلى نتائج عكسية إذا شعر العاملون بما تقوم به المنظمة من مناورة لهم.

6-القوة: بمعنى على المنظمة استخدام قوتها بالتهديد و العقاب سواء كان ذلك ضمنيا أو علنيا، و ينجح هذا الأمر حينما يملك المشرفون على التطوير القوة الكافية للتهديد أو العقاب (بالحرمان من الحوافز أو المزايا...) و يعتبر هذا الأسلوب سريعا و مؤثرا و لكن تأثيره مؤقت و يجب عدم استخدامه لمدة طويلة.<sup>1</sup>

و الجدول الموالي يوضح أن لكل أسلوب من هذه الأساليب مزايا و عيوب و عليه لأبد من أن تكون للمسير القدرة على تشخيص المواقف بصورة جيدة و إختيار الأسلوب المناسب.

الجدول رقم (\*): طرق معالجة مقاومة التغيير

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
التعليم و الإتصال	حيثما لا تتوفر المعلومات أو عندما تكون المعلومات غير دقيقة التحليل.	حالما يقتنع الناس بالتغيير فإنهم يساعدون في تنفيذه.	من الممكن أن يستغرق وقتا طويلا إذا كان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبير.
المشاركة	عندما لا تتوفر عند المبادرين بالتغيير كل المعلومات التي يحتاجونها التخطيط التغيير و يكون الآخرون قوة كبيرة للمقاومة.	يكون المشاركون ملتزمين بتنفيذ التغيير و يتم بتحسين كل المعلومات ذات العلاقة التي يمثلونها في خطة التغيير.	من الممكن أن يكون مضيعة للوقت إذا ما قام المشاركون بتخطيط تغيير ليتلاءم مع الحاجة.
الدعم	المواقف التي يقاوم الناس التغيير فيها سبب مشكلات التكيف.	لا يوجد أسلوب سواء لمعالجة مشكلات التكيف.	من الممكن أن يأخذ وقتا طويلا و مكلفا مع احتمال فشله.
التفاوض و الإتفاق	عندما يتعرض شخص أو جماعة للخسارة من جراء التغيير و يكون لهذه الجماعة قوة	طريقة سهلة نسبيا لتفادي قدرا كبيرا من المقاومة.	من الممكن أن يكون مكلفا خاصة في الحالات التي ينيه

فيها الآخرين إلى التفاوض للمواكبة.		المقاومة.	
من الممكن أن يحدث مشكلات في المستقبل عندما يحس الناس بأنهم يستغلون أو يحاورون.	من الممكن أن يكون حلا عاملا و غير مكلف نسبيا لمشكلات المقاومة.	حينما تفشل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة.	المناوره
ممكّن أن تصفه المخاطر إذا ما أدى إلى إهتياج و إثارة الناس على من يبادر بالتغيير.	سريع و يمكن التغلب على نوع من أنواع المقاومة.	عندما تكون هناك حاجة إلى الإسراع في التغيير و تتوفر لدى الأشخاص الذين يسعون للتغيير سلطة واسعة.	الترهيب (القوة)

المصدر: جعفر أبو قاسم أحمد، السلوك التنظيمي و الأداء، الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص 564.

# الفصل الأول

الإطار النظري للثقافة التنظيمية

# الفصل الثاني

مقاومة التغيير وعلاقتها

بالثقافة التنظيمية

# الفصل الثالث

الدراسة الميدانية في المؤسسة

الوطنية لصناعة الكوابل

ENICAB – بسكرة



الملاحق

## المراجع :

- علي عبد الرزاق و آخرون، علم الإجتماع الثقافي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1998، ص 18.
- <sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 78.
- <sup>1</sup> شارلز ز جاريت جونز،، ترجمة و مراجعة: رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال ، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول ، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 650.
- <sup>1</sup> علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص 220.
- <sup>1</sup> عبد الناصر علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 133.
- <sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 262.
- <sup>1</sup> محمد فرج محمود علي، تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث، جامعة القاهرة، مصر، 2005، ص 5.
- <sup>1</sup> Gilles Bressy et Christian Kan Koyt, Economie d'entreprise, 4 Edition, Dolloz, Paris , 1998, p 513.
- <sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 131.
- <sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 243.
- <sup>1</sup> سعد عيد مرسي بدر، عملية العمل مدخل في علم الإجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 27.
- <sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل عملن، الأردن، 2003، ص 310.
- <sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 406.
- <sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 82-83.
- <sup>1</sup> أحمد بوشنافة و أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي و أثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة المسيلة، ص 03.
- <sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل عمان، الأردن، 2003، ص 312.
- <sup>1</sup> Gilles Bressy et Christian KanKoyt, OP Cit, p 52.
- <sup>1</sup> بروش زين الدين و قاسمي كمال، إدارة التغيير التنظيمي و علاقته بثقافة المؤسسة، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق.
- <sup>1</sup> كمال قاسمي، المقومات و المعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2003، ص 19.
- <sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 266.
- <sup>1</sup> إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم AlGal وحدة EARA المسيلة، مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، 2006، ص 18-19.
- <sup>1</sup> علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية، مرجع سابق، ص 225.

- <sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 145.
- <sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 316.
- <sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 145.
- <sup>1</sup> أحمد بوشناق و أحمد بوسهمين، مرجع سابق، ص 06.
- <sup>1</sup> علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الإقتصادية، مرجع سابق، ص 226.
- <sup>1</sup> كمال قاسمي، مرجع سابق، ص 34.
- <sup>1</sup> محمد الطاهر بوباية، إتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم و العمل، معهد علم النفس و العلوم التربوية، جامعة الجزائر، 1995-1996، ص 49.
- <sup>1</sup> طلق عوض الله السواط، سعود محمد العتيبي، البعد الوقي لتقافة التنظيم، مجلة امك عبد العزيز للإقتصاد و الإدارة، المرسوم 12، العدد 1، 1998، ص 62.
- <sup>1</sup> جل بروكس، قدرات التدريب و التطوير، مركز البحوث (معهد الإدارة العامة)، الرياض، 2001، ص 48.
- <sup>1</sup> إلياس سالم، مرجع سابق، ص 23-24.
- خالد محمد بن حمدان و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 310.
- <sup>1</sup> فريد راغب النجار، إدارة التغيير الإستراتيجي العربي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 299.
- <sup>1</sup> زيد منير عبوي، إدارة التطوير و التغيير، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007، ص 21.
- <sup>1</sup> موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم، دار وائل، عمان، 1999، ص 50-51.
- <sup>1</sup> جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة للطباعة، الجزائر، 2000، ص 55.
- <sup>1</sup> عياض عادل، إدارة التغيير و الموارد البشرية بمؤسسات الإتصالات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و عرض الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، 09-10/مارس/2004، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة.
- <sup>1</sup> سعيد محمد المصري، تنظيم و إدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 188.
- <sup>1</sup> نادية خريف، تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات بالمؤسسات الصحية، رسالة ماجستير تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007-2008، ص 13.
- <sup>1</sup> علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003، ص 319.
- <sup>1</sup> ميلود تومي، إنتاج المعرفة لتوليد ثقافة المؤسسة الإقتصادية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات الإقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 12-13/11/2005، ص 21.
- <sup>1</sup> سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات و اتصالات في عمليات إدارة المعرفة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات الإقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 12-13/11/2005، ص 238.
- <sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة، دار المسيرة، الأردن، ط 1، 2001، ص 220.
- <sup>1</sup> خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 186-187.
- <sup>1</sup> علي الشريف محمد سلطان، مرجع سابق، ص 133.
- <sup>2</sup> محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 321
- <sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة. الدار العلمية الدولية، عمان، 2000، ص 258
- <sup>1</sup> عادل حوحوش الصالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص

- <sup>1</sup> أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص ص 330-331
- <sup>1</sup> دافيد ويلسون ، ترجمة تحية لعمارة ، إستراتيجية التغيير ، دار الفجر ، 1999 ، ص 95
- <sup>1</sup> -زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص 28
- <sup>1</sup> نادية خريف ، مرجع سابق ، ص ص 9-11
- <sup>1</sup> علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب ، القاهرة ، ص 25
- <sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 25
- <sup>1</sup> أحمد ماهر : تطوير المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 ، ص ص 542-544 .<sup>1</sup>
- <sup>1</sup> راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 356.
- <sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 550-558.
- <sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع و كاظم محمود خضير، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000، ص 385.
- <sup>1</sup> أحمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، جمعة الزقازيق، مصر، 2000، ص 500.
- <sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، مصر، ص 356.
- <sup>1</sup> خليل محمد الشماع وكاظم محمود خضير ، مرجع سبق ، ص 385 .
- <sup>1</sup> أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 71-72.
- <sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 74-75.
- <sup>1</sup> علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب، مصر، ص 224.
- <sup>1</sup> محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير، دار المريخ، السعودية، 2004، ص 300-305.
- <sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 76.
- <sup>1</sup> جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي و الأداء، الإدارة العامة للبحوث، المملكة السعودية، 1991، ص 563.
- <sup>1</sup> عبد الرحمن توفيق، التغيير أدوات و تحويل الأفكار إلى نتائج، الخبرة، ص 197.
- <sup>1</sup> أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 77.

## الفهرس

الصفحة	<b>* الفصل الأول : الإطار النظري للثقافة التنظيمية</b>
	تمهيد : .....
	-المبحث الأول : ماهية الثقافة التنظيمية.....
	المطلب الأول :الثقافة التنظيمية.....
	المطلب الثاني : خصائص الثقافة التنظيمية
	المطلب الثالث : محددات الثقافة التنظيمية
	- المبحث الثاني :مكونات الثقافة التنظيمية ، أنواعها ومستوياتها
	المطلب الأول :مكونات الثقافة التنظيمية
	الفرع الأول:الإشارات الثقافية
	الفرع الثاني: الموروث الثقافي للمنظمة
	المطلب الثاني :أنواع الثقافة التنظيمية
	الفرع الأول : الثقافة القوية
	الفرع الثاني : الثقافة الضعيفة
	الفرع الثالث : الثقافة المثالية
	الفرع الرابع : الثقافة التكيفية
	المطلب الثالث : مستويات الثقافة التنظيمية
	الفرع الأول : ثقافة المجتمع
	الفرع الثاني : ثقافة النشاط
	الفرع الثالث : الثقافة الداخلية للمنظمة
	الفرع الرابع : ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل )
	<b>* الفصل الثاني : مقاومة التغيير وعلاقتها بالثقافة التنظيمية</b>
	تمهيد : .....
	المبحث الأول :ماهية عملية التغيير
	المطلب الأول :مفهوم وأهمية التغيير التنظيمي
	الفرع الأول :مفهوم التغيير التنظيمي
	الفرع الثاني :أهمية التغيير التنظيمي
	المطلب الثاني :أسباب وأهداف التغيير التنظيمي
	الفرع الأول :أسباب التغيير التنظيمي
	الفرع الثاني :أهداف التغيير التنظيمي

	المطلب الثالث: مجالات وأنواع التغيير التنظيمي
	الفرع الأول: .....
	الفرع الثاني: أنواع التغيير التنظيمي
	المطلب الرابع: أساليب تسيير التغيير التنظيمي
	المبحث الثاني : المقاومة ضد التغيير
	المطلب الأول : ماهية المقاومة ضد التغيير وأسبابها
	الفرع الأول : ماهية المقاومة ضد التغيير
	الفرع الثاني : أسباب المقاومة ضد التغيير
	المطلب الثاني : الآثار العامة للمقاومة ضد التغيير
	المطلب الثالث : أساليب التعامل مع مقاومة التغيير
	<b>*الفصل الثالث :</b>

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

دور الثقافة التنظيمية في مقاومة التغيير  
دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل  
ENICAB - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

صالح سماح

يحياوي ياسمينه

رقم التسجيل:	...../Master-Ge/GO-GRH-GSO/2011
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2010-2011

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

### المطلب الأول: المنهج وأدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة

#### أولاً: المنهج المستخدم في الدراسة:

تماشياً مع طبيعة الدراسة الميدانية وأهدافها استخدمنا المنهجين الوصفي والتحليلي لوصف واقع التدريب في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب وتحليله لمعرفة مكانته وأهميته والدور الذي يلعبه في تحسين أداء العاملين وبالتالي تحسين إنتاجية المؤسسة، كما تم استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب التحليلية المساعدة على تحقيق هذا الهدف والتي نلخصها في الآتي:

#### ثانياً: أدوات جميع البيانات:

يتطلب استخدام أي منهج الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الوصول إلى المعلومات اللازمة، بحيث يستطيع بواسطتها معرفة واقع أو ميدان الدراسة<sup>(1)</sup>. ومن هذا المنطلق استخدمنا الأدوات التالية:

**1- الاستمارة:** تعد الاستمارة من أكثر الأدوات استخداماً في جمع البيانات اللازمة كذلك تم استخدام الاستمارة والتي وجهت لعينة من عمال المؤسسة وهذا للكشف عن مواقفهم وأرائهم حول التدريب ودوره في زيادة الإنتاجية ومدى استفادتهم من التدريب

وعموماً تتمثل الاستمارة في مجموعة من الأسئلة التي تعد إعداداً محدداً ومدرّساً وتسلم للأشخاص المختارين (العينة) لتسجيل إجاباتهم ثم إعادتها ثانية لتحليلها.

**2- المقابلة:** على غرار الاستمارة، تعتبر المقابلة من بين الأدوات كثيرة الاستخدام في مجالات عديدة كـ مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية فقد استعملنا في دراستنا هذه المقابلة وذلك مع مدير إدارة الموارد البشرية ومع مهندسين اثنين من المؤسسة مارسوا التدريب في الخارج (دبي) حيث ترك لهم المجال مفتوحاً للحديث عن واقع وأهمية التدريب وأثره على سلوكيات الأفراد العاملين في المؤسسة.

---

(1) ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: **مناهج وأساليب البحث العلمي**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، بدون ذكر بلد النشر، 2000، ص 81.



**المطلب الثاني: عينة الدراسة**

**أولاً: نوع العينة وخصائصها**

يعد اختيار العينة من أهم المراحل التي يقوم بها الباحث للتوصل إلى المعلومات والبيانات المهمة في الدراسة ويكون اختيار العينة حسب موضوع الدراسة ومن هذا المنطلق قمنا بسحب عينة من 40 فرد من مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حيث استخدمنا هاته العينة كنموذج للدراسة وتضم هذه العينة: مدربين وعمال للتدريب بالإضافة إلى إطارات المؤسسة المدربين في الخارج وذلك لمعرفة رأيهم حول التدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية وتحسين أداء العمال وفيما يلي نقدم جداول تبين خصائص العينة:

**طبيعة العينة وخصائصها:**

خطة مبدئية:

شكر و عرفان

الإهداء

الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

المقدمة العامة

## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

المبحث الأول: المؤسسة في ظل محيط ثقافي

المطلب الأول: أصل و مفهوم الثقافة

المطلب الثاني: خصائص ومميزات الثقافة

المطلب الثالث: العناصر المكونة للثقافة.

المطلب الرابع: العلاقة بين الثقافة والمؤسسة

المبحث الثاني : الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

المطلب الثالث: محددات الثقافة التنظيمية

المطلب الرابع: أنواع الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: المكونات المادية للثقافة التنظيمية

المطلب الثالث: الموروث الثقافي للمنظمة.

## الفصل الثاني:الإطار العام لعملية التغيير

المبحث الأول: ماهية عملية التغيير

المطلب الأول: تعريف عملية التغيير

المطلب الثاني: أهمية عملية التغيير

المطلب الثالث: مقومات التغيير

المبحث الثاني: جوانب هامة لعملية التغيير

المطلب الأول: القوى الدافعة للتغيير

المطلب الثاني: أنواع التغيير

المطلب الثالث: مجالات التغيير

المبحث الثالث: مقاومة التغيير

المطلب الأول: تعريف مقاومة التغيير

المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير

المطلب الثالث: سلبيات و إيجابيات مقاومة التغيير

المطلب الرابع: أسباب علاج مقاومة التغيير

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل

UNICAB بسكرة

المبحث الأول : لمحة عامة حول المؤسسة محل الدراسة ومنهجية البحث.

المبحث الثاني : تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

## خلاصة:

من خلال ما سبق فإن موضوع المقاومة ضد التغيير و تأثيرها على عملية اتخاذ القرار يعد موضوعا مهما للدراسة و خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تتبنى عملية اتخاذ القرار.

كما أنه لإبراز جوانب الموضوع لابد من المرور بعدة خطوات، الأولى تتمثل في تحديد الإشكالية من دراسة الموضوع و التي تحدد الإطار العام للبحث، مع تحديد جملة من الفرضيات لتوضيح جوانب دراسة أثر المقاومة ضد التغيير على عملية اتخاذ القرار، و محاولة الإجابة عن الإشكالية المطروحة.

كما أنه لابد من تحديد أهداف الموضوع و التي تتمثل في إبراز جوانب المقاومة ضد التغيير و التعرف على أساليب التغلب عليها و إبراز عملية اتخاذ القرار و أهميتها في المؤسسة...، مع توضيح أهمية دراسة الموضوع و ذلك بإتباع المنهج الوصفي لقدرته على استعراض مختلف جوانب المقاومة ضد التغيير و عملية اتخاذ القرار و منهج دراسة حالة المتمثل في القدرة على تقرير الحقائق و تحديد الحدود الخاصة بالدراسة و الإعتماد على دراسات سابقة حول التغيير و المقاومة و عملية اتخاذ القرار. بمعرفة الإطار المنهجي العام للدراسة، يمكن جدا توضيح النقاط الأساسية التي سنركز عليها في دراسة الموضوع نظريا في الفصل اللاحق.

### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التغيير التنظيمي

إن المنظمة نظام مفتوح تؤثر و تتأثر بالبيئة الخارجية، لذا فهي ليست في حالة ثبات نظرا لكوت البيئة الخارجية في حالة تغيير مستمر. و لهذا فإن المنظمة تكون هي أيضا في حالة تغير باستمرار للتأقلم مع البيئة أو المحيط. فالتغيير التنظيمي يحدث لعدة أسباب و يهدف إلى تحقيق مجموعة أهداف.

و ستحاول في ذا البحث أن نتعرف على مفهوم و أهمية التغيير التنظيمي، و ما هي الدوافع المؤدية إليه؟ و ما هي أهدافه؟ و ما هي المجالات و الأنواع التي يشملها التغيير التنظيمي؟ و أخيرا الأساليب التي تتبعها المؤسسة لإحداث التغيير التنظيمي.

### المطلب الأول: مفهوم و أهمية التغيير التنظيمي

رغم أن التغيير ظهر بظهور عالم الأعمال، إلا أن التغيير التنظيمي لا يزال من المفاهيم الحديثة في العديد من الدول. و لهذا فهو يحظى باهتمام كبير من طرف العديد من الباحثين في مجال الإدارة و الأعمال.

يعتبر التغيير التنظيمي من الظواهر المألوفة و المتكررة في المنظمات، و عليه فقد كثر الحديث عنه و تناوله الكتاب و الدارسون نحن مسميات عديدة منها: التغيير، التحديث و التطوير،... و لقد تناول الباحثون التغيير التنظيمي بالدراسة و البحث و عرفوه تعريفات مختلفة منها:

هناك من يصفه بأنه: " عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي و بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل".

كما يعرف التغيير التنظيمي على أنه: " عبارة عن تحولات في الظواهر المحيطة في صيغ الوظائف و الهياكل و العمليات و القرارات و السلوكيات إما في البيئة المحيطة أو في الفرد، أو في الجماعة أو المجتمع، أو في التفاعل بينهما معا".

و يعرف أيضا على أنه: " عبارة عن تغير موجه و مقصود و هادف و واع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي و الخارجي".

و يقر آخرون [أنه: " إحداث تعديلات في أهداف و سياسات أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين هما: ملاءمة أوضاع التنظيم، أو إحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية لمزاولة نشاط جديدة".

كما يعرف أيضا على أنه: " عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو و التطوير في الأهداف التنظيمية باستخدام معارف و أساليب من العلوم السلوكية".

و يعرف على أنه: " إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد و الإتجاهات و القيم و كذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الإحتياجات الجديدة و تستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الإجتماعية و الثقافية و الإقتصادية".

و يعبر أيضا عن الإنتقال من وضع إلى وضع آخر بهدف الوصول إلى الوضع الأفضل و الأكثر إنتاجا و أداءا، بحيث يحتاج هذا التغيير إلى قوة دفع تسهل كافة مراحل المتابعة و تمكنه من الوصول إلى أهدافه. فالتغيير إذن ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، و يمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الإنتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد. أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة للتكيف مع البيئة الخارجية بطريقة أفضل و لتطوير الأنماط السلوكية للعاملين".

و من كل ما سبق يمكن أن نستنتج التعريف التالي: " التغيير هو إجراء تعديلات جزئية أو جذرية على بعض أو كل أبعاد المؤسسة الهيكلية، الإنسانية، التكنولوجية، الثقافية و الوظيفية من أجل الانتقال بها إلى وضع أفضل يتماشى و أهداف المؤسسة".

و قد يبدو التغيير التنظيمي *Changement Organisationnel* قريب من مصطلح التطوير التنظيمي *Développement Organisationnel* لكونهما يهدفان إلى تحسين مستوى الأداء للمؤسسات. غير أنهما يختلفان جذريا في منطقاتهما و تقنياتها و في المرجعية الفكرية و العلمية التي يوظفانها في تحقيق هذا الهدف. فعلى الرغم من تداخل و تماثل بعض الآليات و التقنيات التي تستخدمانها، فالتغيير التنظيمي يعتبر بحد ذاته آلية و تقنية لعملية التطوير التنظيمي التي لا يمكن أن يقتصر نطاقها على مجرد إحداث التغييرات حتى لو كانت واسعة و جذرية. إلا أنهما يلتقيان في كونهما يسعيان إلى التحول من واقع قائم إلى حالة أفضل، و أنهما يوظفان الأدوات و الطرق الشائعة من أجل هذا التحول بما فيها تبسيط الإجراءات و تغيير الهياكل التنظيمية و تطبيق الجودة الشاملة، و بحوث العمل، و الإدارة بالأهداف لكن كل منها بطريقة الخاصة و وفقا لمتطلباته و فلسفته. فالتغيير قد يقتصر في بعض الحالات على الأخذ بالجودة الشاملة، دون غيرها، أو تطبيق الإدارة بالأهداف على مستوى الأقسام و لا يعد تطبيق أي من هذه الأنظمة التسييرية بذاته تطورا تنظيميا، و إنما مجرد تقنية واحدة في إطار مجموعة التقنيات التي توظف مجتمعة وفقا لما تطرحه نظريات علم النفس و علم الاجتماع و نظريات القيادة و نظريات الإدارة على اختلاف موضوعاتها و التي يستمد منها التطوير التنظيمي مرجعيته.

كما ينبغي أن نفرق بين التغيير و التغير، فالتغيير مفروض لمسايرة ما يحدث في المحيط، بينما التغير هو حدث طبيعي يقع في أي مؤسسة كنتيجة للنجاح و النمو.

و حتى يكون التغيير مقبولا يجب أن يخضع للمعايير التالية:

- معيار الضرورية: لماذا نغير؟ معنى ذلك أنه يجب أن تكون هناك حججا مقنعة لتبرير ضرورة التغيير.

- معيار المنفعة: تكون فيه الإجابة على السؤال، ماذا يمكن أن يجلب التغيير للمؤسسة؟ و ماذا يجلب للمجتمع؟

- معيار الفائدة: و هي تشكل معيار التغيير الأكثر حسما في قبوله، أي ماذا يحسن التغيير في المؤسسة؟

كما أن التغيير الإيجابي يجب أن يكون:

- معروف الأهداف و الوسائل.
- أن يكون ضمن خطة مدروسة و متوازنة.
- أن يكون ضمن الضوابط و التوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة.
- أن يأتي بفرص عمل جديدة تأخذ بأيدي الجميع إلى التقدم.
- أن يأتي بطموحات و تطلعات جديدة للمؤسسة و العاملين فيها و يزيدهم حماسا و تماسكا.

- أن يقضي على مواقع الضعف و الإختلال.
- أن يزيل العوائق التي كانت تزيد من ضعف المؤسسة أو تقلل من إيجابياتها.
- يكسب الإدارة عناصر و مهارات جديدة و غيرها من الصفات الإيجابية التي تعد مؤشرا حقيقيا للتغيير الإيجابي لتحقيق أهداف و طموحات المؤسسة.

## 2- أهمية التغيير التنظيمي:

إن للتغيير التنظيمي أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة نذكر بعض جوانبها:

- مواكبة التطورات و المستجدات: و ذلك تماشيا مع الظروف السائدة في العالم.
- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المؤسسة في تحقيق التجديد و الحيوية و إظهار روح الإنتعاش و الإقتراحات كما تخفي اللامبالاة و السلبية و الروتين الذي يقتل الإبداع و الإنتاج.
- تنمية القدرة على الإبتكار: فالتغيير دائما يحتاج إلى الجهد للتعامل معه على أساس أن هناك من يقبل التغيير و يتعامل معه بالإيجاب و منهم من يتعامل بالمقاومة لذلك يستدعي التغيير أساليب التعامل معه.
- تحفيز الرغبة في التطوير: يعمل التغيير على تحفيز الرغبات و الدوافع نحو التغيير و الإرتقاء و التطوير و تحسين العمل و ذلك من عدة جوانب منها:
  - عمليات الإصلاح و مواجهة المشكلات و معالجتها.
  - عمليات التجديد و التطوير بقوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج و العمل.
  - التطوير الشامل و المتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة و متطورة.
- التوافق مع المتغيرات: تكمن أيضا أهمية التغيير في أنه يأتي للتوافق مع التكنولوجيا و التي تقود تلك الإتجاهات و تسيطر عليها.

- الوصول إلى درجة أعلى من الأداء: حيث تقوم المؤسسة بالتغيير التنظيمي لترفع من أدائها و أداء عاملها.

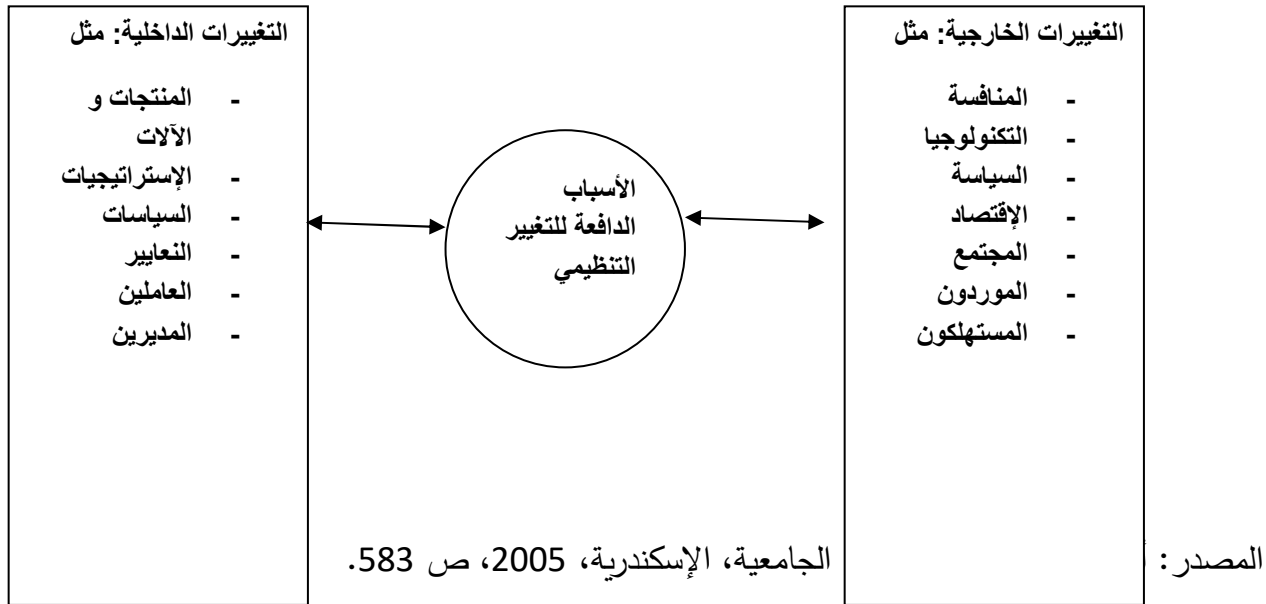
### المطلب الثاني: أسباب و أهداف التغيير التنظيمي

تتعدد الأسباب و المتغيرات التي تدفع بالمؤسسة إلى التغيير و ذلك من أجل التكيف مع المتغيرات و على ضوء هذه الأسباب تتحدد أهداف التغيير، أي أن التغيير يحدث لغايات و أهداف ترغب المنظمة في تحقيقها بناء على طبيعة المسببات سواء كانت داخلية أم خارجية.

#### 1- أسباب التغيير التنظيمي:

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع المنظمات إلى إحداث تطورات و تغييرات في أجزائها إلى وجود تغييرات و مشاكل محيطة بها و أنه لا يمكن حل هذه المشاكل أو مساندة التغييرات المحيطة في أجزاء المنظمة، و في الأسلوب الذي ن فكر به في مواجهة مشاكلها، و يمكن تقسيم التغييرات و المشاكل المحيطة بالمنظمة إلى خارجية و أخرى داخلية، و الشكل رقم(\*) يوضح هذه الأسباب.

#### الشكل (\*): أسباب التغيير التنظيمي



#### 1.1- الأسباب الخارجية:

و هي ما يمكن أن تؤثر به مكونات محيط المؤسسة الخارجي العام و الخاص. و يمكن تلخيص تأثير المحيط الخارجي العام في النقاط التالية:



- المتغيرات الإجتماعية و الثقافية و الحضارية: تفرض المستجدات الحاصلة في البيئة الإجتماعية على المؤسسات القيام بالتغيير التنظيمي. و من بين هذه المستجدات نجد التغيير في هيكل السكان الذين يمثلون الطلب على منتجات المؤسسة و كذا عرض العمالة، و في الطبقات الإجتماعية، و معدلات التعليم، و التطورات الثقافية و الحضارية كالتغييرات في القيم و اتجاهات و سلوكيات الأفراد، و من ثم تغييرات في مواقع و اتجاهات و أنماط الطلب على منتج و تصميمه... لذلك على المؤسسة أن تقوم بالإستجابة الواعية لتلك التغييرات و الإنسجام و ذلك بإجراء التغييرات في أنشطتها. و التغيير يجب أن يكون هادفا إلى تحقيق الإرتقاء و التطور، و أن يكون واقعا يتماشى و موارد و إمكانيات المؤسسة، و متوافقا مع تطلعات و طموحات مختلف القوى العاملة على التغيير، و أن يتم بإشراك مجهودات الجميع و بمصداقية الفائمين عليه. و التغيير المرتبط بالبيئة المحيطة، يمكن أن يكون بطيئا أو منظما أو غير متوقع حسب البيئة، و التي تنقسم إلى ثلاثة أنواع:

- البيئة الديناميكية: إن المحيط أصبح متقلبا و متغيرا بسرعة فائقة، و البيئة المحيطة تتحرك بتحرك الأجزاء المكونة لها، مما يؤدي إلى تأثير قوي على المؤسسة لأن تحرك البيئة السريع قد يفاجئ المؤسسة و لا يمنحها فرصة التوقع بما يحدث.
- البيئة المستقرة أو الجامدة: و هي التي تتغير أجزاؤها ببطء، و يمكن توقعها أو تقريرها و من أمثلة ذلك مؤسسات إنتاج الطاقة الكهربائية التي يبقى الطلب فيها ثابتا و يمكن تقديره في حالة زيادته. و عموما لا يمكن للبيئة المحيطة أن تبقى مستقرة إلى وقت طويل.

•

## خلاصة الدراسة :

تم إجراء هذه الدراسة في ثلاثة فصول غير المراجع و الملاحق و المقدمة ، ثم تناول الفصل الثاني أدبيات الدراسة السابقة في هذا المجال ، ثم تناول الفصل الثالث منهجية الدراسة مبينا مجتمع الدراسة المكون من إطارات المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل -بسكرة- ، و حدود الدراسة ، و الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات ، ثم نتائج الدراسة و تحليلها و تفسيرها مبينا مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ، و مستوى مقاومة التغيير و مدى اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية و مقاومة التغيير باختلاف المتغيرات الشخصية و الوظيفية لمجتمع الدراسة و تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية و مقاومة التغيير ففي الأخير خلاصة الدراسة و النتائج و التوصيات.

# شكر و عرفان

الحمد لله الذي أعاننا على إنجاز هذا البحث فلولاہ لما كان لهذا العمل أن يرى النور، و كذا أود أن أتقدم بخالص الشكر و عظیم الإمتنان إلى أختي في الله "سخري بشرى" لما تحملته من عناء و أجهدت نفسها معي لإعداد هذه المذكرة.

و لا أنسى كذلك الأستاذ الفاضل "شيشون بوعزيز" لما قدمه لنا من توجيهات و إرشادات و نصائح و الذي أتمنى له كل الخير و لكل أساتذتنا المحترمين ، فلم يشكر الله من لم يشكر الناس.

وشكرا

## قائمة المراجع :

- أحمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، جامعة الزقازيق، مصر، 2000، ص 500.
- \*\*أحمد بوشناقفة و أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي و أثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة المسيلة، ص 03.
- أحمد بوشناقفة و أحمد بوسهمين، مرجع سابق، ص 06.
- أحمد ماهر : تطوير المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 ، ص ص 542-544 .<sup>1</sup>
- أحمد ماهر ، التنظيم ، مرجع سابق ، ص 610<sup>1</sup>
- أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص ص 330-331
- أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 71-72.
- أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 77.
- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 550-558.
- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 74-75.
- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 76.
- أحمد ماهر ، التنظيم ، مرجع سابق ، ص ص 614-615
- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، مصر، ص 356.
- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم AIGal وحدة EARA المسيلة، مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، 2006، ص 18-19.
- إلياس سالم، مرجع سابق، ص 23-24.
- بروش زين الدين و قاسمي كمال، إدارة التغيير التنظيمي و علاقته بثقافة المؤسسة، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق.
- بومزايد ابراهيم وآخرون ، مرجع سابق .<sup>1</sup>
- جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي و الأداء، الإدارة العامة للبحوث، المملكة السعودية، 1991، ص 563.
- جل بروكس، قدرات التدريب و التطوير، مركز البحوث (معهد الإدارة العامة)، الرياض، 2001، ص 48.
- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة للطباعة، الجزائر، 2000، ص 55.
- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 262.
- حسين حريم، مرجع سابق، ص 266.
- خالد محمد بن حمدان و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 310.
- خضير كاظم حمود ، السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002 ، ص 194 .
- خضير كاظم محمود ، مرجع سابق ، ص 186-187 .
- خليل محمد الشماع وكاظم محمود خضير ، مرجع سبق ، ص 385 .
- خليل محمد حسن الشماع وكاظم محمود خضير، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000، ص 385.
- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة ، دار المسيرة ، الأردن ، ط 1 ، 2001 ، ص 220.

دافيد ويلسون ، ترجمة تحية لعمارة ، إستراتيجية التغيير ، دار الفجر ، 1999 ، ص 95  
راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 356.  
ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، بدون ذكر بلد النشر، 2000،  
ص 81.5

رواية حسن ، السلوك في المنظمات ، مرجع سابق ، ص 610  
-زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص 28  
زيد منير عبوي، إدارة التطوير و التغيير، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007، ص 21.  
سعد عيد مرسي بدر، عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 27.  
سعيد محمد المصري، تنظيم و إدارة، الدار الجامعة، الإسكندرية، ص 188.  
سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات و اتصالات في عمليات إدارة المعرفة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي  
الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 12-  
2005/11/13، ص 238.  
شارلز ز جاريت جونز،، ترجمة و مراجعة: رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال ، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول ،  
دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 650.  
طلق عوض الله السواط، سعود محمد العتيبي، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة املك عبد العزيز للإقتصاد و الإدارة، المرسوم 12،  
العدد 1، 1998، ص 62.  
عادل حوحوش الصالح ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2002 ، ص 265  
عبد الرحمن توفيق، التغيير أدوات و تحويل الأفكار إلى نتائج، الخبرة، ص 197.  
عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 243.  
عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة العامة المقارنة . الدار العلمية الدولية ، عمان ، 2000 ، ص 258  
عبد الناصر علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 133.  
علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب ، القاهرة ، ص 25  
علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب، مصر، ص 224.  
علي الشريف محمد سلطان ، مرجع سابق ، ص 133 .<sup>1</sup>  
علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003، ص 319.  
علي عبد الرزاق و آخرون، علم الاجتماع الثقافي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1998، ص 18.  
علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم  
الإقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص 220.  
علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، مرجع سابق، ص 226.  
علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية، مرجع سابق، ص 225.  
عياض عادل، إدارة التغيير و الموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و عرض الإدماج في  
إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، 09-10/مارس/2004، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.  
فريد راغب النجار، إدارة التغيير الإستراتيجي العربي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 299.  
كمال قاسمي، المقومات و المعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية  
الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2003، ص 19.  
كمال قاسمي، مرجع سابق، ص 34.

- محمد الطاهر بوياية، إتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم و العمل، معهد علم النفس و العلوم التربوية، جامعة الجزائر، 1995-1996، ص 49.
- محمد فرج محمود علي، تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث، جامعة القاهرة، مصر، 2005، ص 5.
- محمد فريد الصحن وآخرون : مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 321
- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ص 291-295
- محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير، دار المريخ، السعودية، 2004، ص 300-305.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل عملن، الأردن، 2003، ص 310.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل عمان، الأردن، 2003، ص 312.
- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 316.
- المرجع نفسه، ص 25
- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 406.
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 78.
- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 131.
- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 145.
- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 145.
- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 82-83.
- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم، دار وائل، عمان، 1999، ص 50-51.
- ميلود تومي، إنتاج المعرفة لتوليد ثقافة المؤسسة الإقتصادية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات الإقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 12-13/11/2005، ص 21.
- نادية خريف، مرجع سابق، ص 22 .
- نادية خريف، مرجع سابق، ص ص 9-11
- نادية خريف، تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات بالمؤسسات الصحية، رسالة ماجستير تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007-2008، ص 13.

المصدر : مؤيد سعيد السالم : تنظيم المنظمات، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2002، ص 168

- Gilles Bressy et Christian Kan Koyt, Economie d'entreprise, 4 Edition, Dolloz, Paris , 1998, p 513.

- Gilles Bressy et Christian KanKoyt, OP Cit, p 52.-

# شروط كتابة مذكرة التخرج

على كل طلبة قسم علوم التسيير دفعة 2010-2011 الالتزام بشروط كتابة المذكرة حسب المذكور أدناه:

1. حجم كتابة المذكرة يكون: 14 نوع Simplified Arabic.
2. عنوان الفصول يكون: 18 خط داكن نوع Simplified Arabic.
3. عنوان المباحث يكون: 16 خط داكن نوع Simplified Arabic.
4. عنوان المطالب يكون: 14 خط داكن نوع Simplified Arabic.
5. التهميش يكون:
6. الهوامش:
  - ← بالعربية حجم 10 نوع Simplified Arabic.
  - ← بالفرنسية حجم 11 نوع Time New Roman.

Haut	الأعلى : 1.5	Droite	اليمين : 2.5
Bas	الأسفل : 1.5	Gauche	اليسار : 1.5

7. عدد النسخ:

← 05 مذكرات + CD 02 .

8. الغلاف الخارجي للمذكرة: تكون على الشكل المبين.

ملاحظة: نلفت انتباه الطلبة بأن تكون الواحدة بدون زحرفة أو ألوان.





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: تسيير الموارد البشرية / التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

.....



.....



...../Master-Ge/GO-GRH-GSO/2011	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2010-2011

قسم علوم التسيير



## 1- مرحلة الإنجاز :

إنطلقت الأشغال لإنجاز مشروع وحدة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة في شهر فيفري من سنة 1980 ، وهذا تطبيقا للمخطط الرباعي 80-1984 وشاركت في هذه الأشغال عدة مؤسسات وطنية ودولية ، وتتريع هذه المؤسسة على مساحة 42 هكتار منها 12 مغطاة.

## 2-النشأة :

أنشئت "وحدة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة" في سنة 1986 حيث كانت تابعة آنذاك " للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل " الكائن مقرها بالجزائر العاصمة ، ثم انفصلت عنها في سنة 1998 لتصبح "مؤسسة صناعات الكوابل لبسكرة "

## 3-الطاقة الإنتاجية :

الطاقة الإنتاجية البدائية هي 28000 طن ولكن تغيرت حاليا لأسباب تكنولوجية واقتصادية

## 4-المنتوج : أنواع الكوابل المنتجة هي :

- كوابل منزلية
- كوابل صناعية
- كوابل ذات الضغط المتوسط و المنخفض
- كما تنتج المؤسسة بكرات خشبية بأحجام مختلفة لتوظيف الكوابل
- كذلك شرعت المؤسسة في إنتاج حبيبات الكومبوند (مادة أولية للصناعات البلاستيكية الغذائية و غيرها ) في إطار توسيع إستثماراتها

## 5-الزبائن و التوزيع : أهم الزبائن هم:

CAMEG ex SONELGAZ-

KAHRIF كهريف-

هناك أيضا مجموعة من المؤسسات الخاصة و العمومية التي تستهلك الكوابل أو تعيد تسويقها كما تعمل المؤسسة على إكتساب مكانة في السوق العالمية.

التوزيع: للمؤسسة شبكة من الموزعين (13 موزع) منتشرين عبر كامل أنحاء التراب الوطني وهي تسعى لتوسيع شبكتها مستقبلا .

6-الموارد البشرية : يبلغ عدد عمال المؤسسة ( إلى غاية 31-12-2010 ) : 908 عامل ،

حوالي 77% يشتغلون بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الإنتاج وهم ينقسمون إلى :

- إطارات : 101

- أعوان تحكم : 204

- أعوان تنفيذ : 603

7- مراحل الإنتاج :

- مرحلة القلاد : وهي عبارة عن تقليص سمك النحاس أو الألمنيوم عن طريق نمديده

- مرحلة الظفر : وهي تجميع عدد معين من الأسلاك

- مرحلة العزل : هي مرحلة تغليف الأسلاك

- مرحلة التجميع : هي مرحلة ضم الأسلاك معزولة

- مرحلة التسليح أو التذريع : وهي عملية تغليف لشريط واقى يحمي الكوابل من الضغوط

الخارجية

- مرحلة التغليف : وهي آخر عملية وتتمثل في تغليف التسليح أو الشريط الواقى

8- أهم المواد الأولية المستخدمة :

- سلك النحاس

- سلك الألمنيوم

- المواد الكيماوية المكونة للغلاف .

9-سياسة الجودة للمنتوج

منذ سنة 1999 شرعت المؤسسة في وضع وتأسيس سياسة خاصة بجودة المنتوج وذلك عبر

تطبيق مجموعة من المناهج والطرق التي تصل بها إلى التحكم الكلي في نوعية المنتوج ، وبالفعل فقد

توصلت المؤسسة إلى الحصول على علامة إشهاد " الإيزو 9001 " سنة 2003 وهي الآن تكثف

مجهوداتها من أجل الإبقاء على علامة الإشهاد وتطوير نوعية منتوجاتها والإستجابة لكل الطلبات كما

وكيفا .

## مقدمة

في ظل التغيرات الاقتصادية التي أصبحت تعيشها المؤسسات الاقتصادية اليوم، والتي فرضت عليها عدة تحديات أصبح من الصعب عليها تحقيق نجاعة الأداء والاندماج في حركية الاقتصاد العالمي دون أن تكون تتمتع بمرونة عالية تجعلها تتكيف وتتأقلم مع هذه التغيرات، وبالتالي فالمؤسسات التي تريد البقاء والنمو لا تستطيع أن تقف مكتوفة اليدين، وأن تترك الأمور للظروف والصدفة تتحكم بمصيرها وتملي عليها نوع التغيير، بل يتوجب عليها السعي بجد لإدارة عملية التغيير.

تعد الثقافة التنظيمية من أبرز الموضوعات التي تلقى إهتماما واضحا في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية على اعتبار أن ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاحها أو فشلها أي تحقيق أهدافها واستقرارها، وذلك في ضوء مجموعة القيم المشتركة التي تعمل كل مؤسسة على ترسيخها بين عمالها بمختلف الطرق والوسائل، لهذا حظيت الثقافة التنظيمية في المؤسسة في السنوات الأخيرة باهتمام العديد من الباحثين بهدف التعرف على مصادرها، ماهيتها، خصائصها، كيفية نقلها وتعليمها وكيفية تغييرها بصورة تجعل المؤسسة تتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية، و ذلك للحفاظ على استقرار المؤسسة و زيادة فعاليتها في ظل المنافسة العالمية.

و في ظل التغيرات و التحولات الثقافية، الاقتصادية، الإجتماعية، و التقنية نتج تغيير في المواقف و التوقعات و الإحتياجات الإنسانية، و بدأت ضرورة تغيير الهياكل التنظيمية و الأساليب التشغيلية للكثير من المنظمات حتى يمكنها ممارسة نشاطاتها بكفاءة و فعالية أكبر. فالتغيير مطلب أساسي و ملح لما يشير إليه التغيير المتسارع و المتلاحق للبيئة التنافسية، و إن كانت عملية التغيير حتمية و ضرورية فإنه ليس بالضرورة أن يقابل بالقبول و التأييد لأن معظم المنظمات الإدارية صممت للقيام بأعمال محددة و إتباع إجراءات و أساليب ثابتة و بالتالي فإن مجرد القيام بأي عملية تغيير يتطلب نوعا من الخروج عن المألوف أو المتبع في الجهاز الإداري. و لذلك من الطبيعي أن تواجه أي عملية تغيير بقدر معين من المقاومة على مختلف المستويات، و من الأهمية تغيير ثقافة الأفراد لنجاح عملية التغيير.

## إشكالية الدراسة:

و لأهمية الثقافة التنظيمية في صياغة و توجيه السلوك الإنساني فإن هذه الدراسة سوف تحاول التعرف على تأثير هذه الثقافة على مقاومة التغيير. و في ضوء ذلك يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي:

## ما تأثير الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير؟

- و التي نحاول الإجابة عليها من خلال الأسئلة الفرعية التالية:
- 1- فيم تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة؟
  - 2- ماهية المستويات أو المجالات التي سيتم فيها التغيير؟
  - 3- هل للثقافة التنظيمية القوية تأثير على مقاومة التغيير؟
  - 4- هل للثقافة التنظيمية الضعيفة تأثير على مقاومة التغيير؟
  - 5- هل لمكونات الثقافة التنظيمية المادية تأثير على مقاومة التغيير؟
  - 6- هل لمكونات الثقافة التنظيمية اللامادية تأثير على مقاومة التغيير؟

### فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة و أسئلتها تم صياغة الفرضيات التالية التي سيجرى إختبارها:  
الفرضية -1-:

لا يوجد للثقافة التنظيمية القوية تأثير على مقاومة التغيير

### الفرضية -2-:

لا يوجد للثقافة التنظيمية الضعيفة تأثير على مقاومة التغيير

### الفرضية -3-

لا يوجد لمكونات الثقافة التنظيمية المادية تأثير على مقاومة التغيير

### الفرضية -4-:

لا يوجد لمكونات الثقافة التنظيمية اللامادية تأثير على مقاومة التغيير.

### أهداف الدراسة :

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة تأثير الثقافة التنظيمية في مقاومة التغيير ،أما الأهداف الفرعية فهي كما يلي:

1-توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة

2-التعرف على أسباب مقاومة التغيير و محاولة إيجاد حلول لها

3-التعرف على درجة التأثير بين الثقافة التنظيمية و مقاومة التغيير

4-إختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية و مقاومة التغيير

#### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية كل من الثقافة التنظيمية و مقاومة التغيير حيث أن دراسة هذين الجانبين لهما من الأهمية ما يسمح للمنظمات بالتطور .فبمدي مرونة ثقافة المنظمة يتحدد إستعدادها للتطوير و تطلعها للأفضل و بالتالي قدرتها على التغيير فالتغيير في الثقافة التنظيمية هو جزء أساسي و متمم للجودة و تحسين الأداء .

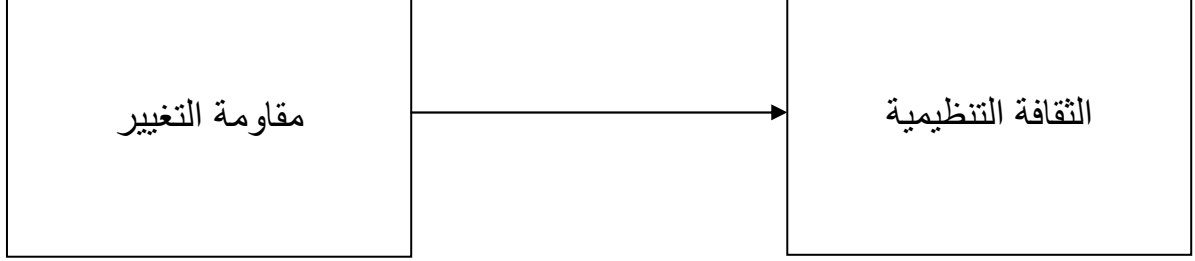
#### منهج الدراسة:

تماشياً مع طبيعة الموضوع ومن أجل الوقوف على هذه الظاهرة فإن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، حيث نقوم من خلاله بجمع البيانات و المعلومات و الحقائق حول الثقافة التنظيمية ومدى الاعتماد عليها في إدارة التغيير، وذلك باستعمال الاستمارة ، وبعد ذلك نقوم بتحليل البيانات باستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة ومن ثم استخلاص النتائج.

## نموذج الدراسة:

متغير تابع

متغير مستقل



- الثقافة التنظيمية القوية
- الثقافة التنظيمية الضعيفة
- مكونات الثقافة التنظيمية المادية
- مكونات الثقافة التنظيمية اللا مادية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

دور الثقافة التنظيمية في مقاومة التغيير  
دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ENICAB - بسكرة.

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

\* صولح سماح

إعداد الطالب:

• يحيوي ياسمينة

يحيوي ياسمينة <

رقم التسجيل:	./Master-Ge/GO-GRH-GSO/2011
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2010-2011

قسم علوم التسيير