

دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء  
المتميز لمنظمات الأعمال  
دراسة حالة المؤسسة الجزائرية "كوندور (CONDOR)  
للإلكترونيك"

الدكتور عبد الحميد برحومة  
الأستاذة مهديد فاطمة الزهراء  
جامعة المسيلة / الجزائر



**الملخص**

تهدف هذه الورقة إلى التعرف على مدى مساهمة تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق التفوق والتميز لمنظمات الأعمال، وتتضمن الدراسة عرضاً نظرياً لمفهوم التغيير التنظيمي وتغيير الثقافة التنظيمية، وجانب تطبيقي يتناول مدى استجابة المؤسسة الجزائرية "كوندور" لمتطلبات تغيير الثقافة التنظيمية لتحسين وتطوير أدائها. لقد تم جمع البيانات اللازمة من المؤسسة عن طريق توزيع استبانة استبانته صممت لهذا الغرض ولعينة مكونة من 110 عامل من مختلف المستويات التنظيمية بالمؤسسة خلال الفترة 2008 - 2010. و بعد معالجة البيانات باستخدام برنامج spss توصلت الدراسة إلى أن تغيير الثقافة التنظيمية يلعب دوراً هاماً في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي بمؤسسة "كوندور" خلال فترة الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** التغيير التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية، إدارة تغيير الثقافة التنظيمية، الأداء المتميز.

**Abstract**

This paper aims to identify to what extent the organizational culture change can help business organizations to achieve the excellence and be distinctive. This study includes a presentation of the theoretical literature on the concepts of organizational change and change in organizational culture. Moreover, it also includes a case study to see to what extent the Algerian Enterprise "Condor" response to the requirements of changing the organizational culture to improve its performance. The necessary data have been collected through the questionnaire designed for this purpose and distributed to a sample consists of 110 workers from various organizational levels over the period 2008-2010. Using SPSS the results of this study have shown that the organizational culture plays a major role in improving and developing the performance of the enterprise "Condor" over the period of study.

**The Keywords:** Organizational change, organizational culture change, management of organizational culture change, performance of excellence.

## الفصل الأول: الإطار العام ومنهجية البحث

### مقدمة

يعتبر التغيير حقيقة أساسية عاشتها المنظمات قديما من خلال المراحل التي مرت بها في تطورها، وما زالت تعيشها حاليا نظرا لتغيرات المحيط والتحديات التي أصبحت تواجهها. وفي ظل ظاهرة التغيير الكبير و المتسارع في شتى مجالات الحياة، لا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء والنمو وتحقيق النجاح أن تقف مكتوفة الأيدي وتترك الأمور للظروف التي تحكم بمصيرها، بل يتوجب عليها السعي لإدارة عملية التغيير بدءا بتغيير سلوك الأفراد والجماعات لتتناسب مع التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، وهذا في محاولة لتكييف ثقافة المنظمة مع متطلبات التغيير. لذا نجد متخذي القرار يأخذون في الحسبان القيم التنظيمية والأنظمة السائدة داخل المنظمة عند وضع خياراتهم الإستراتيجية للتغيير من أجل تحقيق الأهداف بشكل أفضل، وهذا ما يسمح بتطوير وتحسين الأداء الكلي للمنظمة.

### ١. مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في الدور الذي يمكن أن يلعبه تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال بصفة عامة و المؤسسة الجزائرية "كوندور" للاكترونيك بصفة خاصة. و لتوضيح الغموض الذي يحيط بهذه الحالة، نحاول الدراسة إيجاد إجابات وافية للتساؤلات التالية:

- ما هي أسباب ظهور التغيير التنظيمي داخل منظمات الأعمال و الحاجة إلى إدارته؟
- ما هي المواقف التي يبرز فيها تغيير الثقافة التنظيمية؟
- ما هي آثار تغير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بمؤسسة الجزائرية "كوندور"؟
- ما هي مقومات التغيير الثقافي الناجح في المؤسسة الجزائرية "كوندور"؟

### ٢. فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة في الآتي:

- H01:** تمتع مؤسسة "كوندور" بالقدرة على التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة الخارجية يساهم في تحقيقها للأداء المتميز.
- H02:** قدرة العاملين بمؤسسة "كوندور" على التكيف مع متغيرات المحيط الداخلية والخارجية يساهم في تحقيقها للأداء المتميز.
- H03:** إعلام مؤسسة "كوندور" للعاملين بكل ما يحدث من تغيير يساعدها على تحقيق الأداء المتميز.
- H04:** اهتمام مؤسسة "كوندور" بمعتقدات وأهداف العاملين وما يرغبونه من تغيير يسمح لها بالتفوق في الأداء.

**3. أهداف الدراسة**

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على إدارة التغيير كأسلوب جديد منظم يساعد في تحسين أداء المنظمات؛
- إبراز حتمية التغيير وضرورته للمنظمة لضمان البقاء والاستمرار؛
- إبراز أهمية الثقافة التنظيمية أثناء القيام بالتغيير التنظيمي واهم قضايا التغيير الثقافي وآلياته في المؤسسة الجزائرية كوندور.

**4. أهمية الدراسة**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من:

- أهمية إدارة التغيير الثقافي في تحسين الأداء بالمنظمة؛
- دور التغيير الثقافي في صناعة القرار من خلال المقترحات المقدمة حول دوافع العاملين ومواقفهم من التغيير وأسباب مقاومته؛
- إبراز دور التغيير الثقافي في نجاح وقدرة مؤسسة "كوندور" على البقاء والوفاء بالتزاماتها بكفاءة وفعالية.

**5. منهج الدراسة**

تماشيا مع متطلبات الدراسة فقد تم استخدام:

- المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كافياً كما و نوعاً؛
- منهج دراسة حالة وهذا لتوضيح كيفية تطبيق بعض جوانب الإطار النظري على المؤسسة الجزائرية "كوندور للإلكترونيك".

**6. مجتمع الدراسة**

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال مؤسسة كوندور لإنتاج التلغافز والبالغ عددهم 439، وقد تم تحديد عينة البحث بنسبة 30% من مفردات هذا المجتمع، على اعتبار أن هذه النسبة مقبولة إحصائياً في تمثيل مجتمع الدراسة، وبالتالي شملت العينة 110 عاملاً تم اختيارهم من مختلف المستويات التنظيمية.

**7. أدوات الدراسة**

تم استعمال استمارة الاستبيان في الدراسة التطبيقية، وتمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS و من خلاله بعض المقاييس الإحصائية المناسبة وهي معامل الارتباط، التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للتغيير الثقافي التنظيمية

### مقدمة

لقد أضحت السمة المشتركة للمنظمات المعاصرة هي ضرورة التطوير والتغيير لمواكبة التغييرات المختلفة، حيث أصبح التغيير من المتطلبات الإدارية الملحة للمنظمات. و ليس القصد من عملية التغيير هنا ما يحدث تلقائيا من طفرات فجائية تأتي نتيجة ظروف معينة اقتصادية أو اجتماعية، سياسية... الخ، وإنما ذلك العمل المخطط له سلفا على أسس علمية بما يتماشى مع الإمكانيات المتاحة وفي حدود الأهداف العامة للمنظمات، وبذلك لا يكون التغيير المطلوب مجرد تقليد أو هدفا في حد ذاته ولكن يبقى وسيلة للوصول إلى الأفضل. ويكمن وصف التحدي الذي تواجهه المنظمة للبقاء و الاستمرار في وقتنا الحالي في ضرورة اعتمادها على ثقافة ترتكز على قاعدة متينة والعمل على تطوير هذه الثقافة وفقا للظروف، فرغم اتسام هذه الأخيرة بالثبات الظاهري إلا أنها تتأثر بالتغيير الحاصل ويظهر ذلك من خلال تغيير الأفراد لبعض الأفكار والسلوكيات التي يحملونها طوال فترة تواجدهم داخل المنظمة.

ولإبراز أهمية التغيير في منظمات الأعمال سنتناول الدراسة في هذا الفصل محورين، الأولي يعنى بمفهوم التغيير، خصائصه، عناصره ومجالاته، و الثاني يتناول الإطار المفاهيمي للتغيير الثقافي.

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتغيير

يتجلى التغيير التنظيمي في حياتنا اليومية في صور عديدة كتغير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وباعتبار منظمة الأعمال عنصرا مهما في الحياة الاقتصادية ونظاما مفتوحا يعيش التغيير، فهي تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تتشظ بها، حيث عرف زكريا الدوري و آخرون ( 2010 ) التغيير بأنه: "انتقال من وضع إلى وضع آخر، الهدف منه أن يكون إلى الأفضل والأكثر إنتاجا وأداء، بحيث يحتاج هذا التغيير إلى قوة دفع تسهل كافة مراحل المتابعة وتمكنه من الوصول إلى أهدافه".<sup>1</sup>

#### 1. خصائص التغيير

- يتصف التغيير بعدة خصائص يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة:<sup>ii</sup>
- الإستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة للوصول إلى غاية مرجوة وأهداف محددة؛
  - التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير؛
  - الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتمتلك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه الوحدات الإدارية المستهدف تغييرها؛
  - المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الايجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير؛

- القدرة على التطوير والابتكار: وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فهو يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه؛
- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: تهتم إدارة التغيير اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهاتها ومساراتها.

## 2. عناصر التغيير

يتضمن التغيير العناصر التالية:<sup>iii</sup>

- التغيير الاستراتيجي: يعنى التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المنظمة وهو خطوة للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الإستراتيجية، ويشمل هدف المنظمة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة.
- ويقودنا هذا التعريف إلى تحديد مواصفات المراكز التنافسية إلى جانب تدعيم الأهداف بالسياسات التي تخص التسويق والمبيعات والتصنيع ومعالجة وتطوير المنتجات والتمويل وإدارة شؤون الأفراد. فالتغيير الاستراتيجي يحدث في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمنظمة والإمكانات والثقافة والهياكل والأنظمة. ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الاستراتيجي تحليلاً وتفهماً كاملاً لهذه العوامل في مرحلتي التكوين والتخطيط.
- التغيير الوظيفي: يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المنظمة. هذا النوع من التغييرات قد يكون له أثر أكبر على العاملين من التغيير الإستراتيجي، لذلك فإنه يجب التعامل معه بعناية فائقة.

## 3. مجالات التغيير

- يظهر التغيير في مجالات متعددة وعادة ما ينصب محور التغيير على الجوانب التالية:
- التغيير في الإستراتيجية: عادة ما يبدأ التغيير التنظيمي بإعادة النظر في إستراتيجية المؤسسة ورسالتها، وعلى هذا الأساس فإن التغيير الاستراتيجي عادة ما يتطلب إجراء تغييرات أخرى مثل التغيير في التكنولوجيا وهيكلة الثقافة التنظيمية، وقد يكون تغيير الإستراتيجية على مستوى المنظمة أو على مستوى النشاط أو على مستوى الإستراتيجية الوظيفية.
- التغيير في الثقافة التنظيمية: تعرف الثقافة على أنها مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات، وبالتالي فالمنظمة تلجأ إلى إدخال التغييرات بشكل مستمر على ثقافة المنظمة من أجل تحقيق أهدافها بشكل أفضل.<sup>iv</sup>
- التغيير في الهيكل التنظيمي: يتمثل التغيير الهيكلي في التغييرات في طبيعة الوظيفة، وعلى وجه التحديد زيادة التوسع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة، فالتغيير في الهيكل التنظيمي يعتبر من أسرع الطرق في إحداث

التغيير التنظيمي: إعادة التنظيم، إعادة تصميم أقسام المنظمة ونطاق الإشراف والعلاقات الوظيفية ودرجة المركزية في صنع واتخاذ القرارات.

- **التغيير التكنولوجي:** يهدف هذا النوع إلى إحداث تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في إنجاز أعمال المنظمة، لذا فهي تشمل إدخال تكنولوجيا جديدة في الإنتاج، أو نظام جديد في اختيار الأفراد الجدد، واستخدام أساليب متطورة في تقييم أداء العاملين.<sup>v</sup>

- **التغيير على مستوى نمط القيادة:** لاشك أن نمط القيادة يؤثر في عملية التغيير ويعتبر أهم وسائلها، وذلك من خلال ما تقوم به من مهام وأدوار تغييريه أو بالتأثير غير المباشر من خلال أثر القدرة التي تتركها القيادة لدى العاملين، لذا تلجأ المنظمة في بعض الحالات إلى تغيير النمط الحالي إلى نمط قيادي جديد من أجل إنجاز عملية التغيير.

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتغيير الثقافي

قبل التطرق إلى مفهوم التغيير الثقافي نمر أولاً بمفهوم الثقافة التنظيمية، حيث يقصد بها "مجموعة القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة التي تحكم قبول أو رفض إدخال فكرة ما في الإدارة، وهي تمثل قدرة المنظمة على التكيف مع أي تغيير بالمنظمات".<sup>vi</sup>

فثقافة المنظمة تتميز بالديناميكية والتغير وهذا ما يجعل متخذي القرار يأخذون في حسابهم القيم التنظيمية والأنظمة السائدة داخل المنظمة عند وضع خياراتهم الإستراتيجية للتغيير من أجل تحقيق الأهداف بشكل أفضل.

#### ١. مفهوم التغيير الثقافي

التغيير الثقافي هو عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمة التكيف مع عمليات التغيير الداخلية من أجل الاندماج، والخارجية من أجل التكيف، فنقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك ودفعها وتعزيزها داخل أرجاء المنظمة، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي.<sup>vii</sup> من التعريف يتبين لنا أن التغيير الثقافي يهدف إلى إحداث تعديل في سلوكيات أعضاء التنظيم في بيئة شفافة مدعمة لآليات التنافس مع خلق ذهنيات جديدة لإدارة المنظمة تؤمن بضرورة التغيير وبالمبادئ التي يريدون ترسيخها داخل المنظمة.

#### ٢. قيادة التغيير الثقافي

تعتبر القيادة الإدارية بمثابة وكلاء للتغيير الثقافي، فهم مهندسين اجتماعيين في بناء وتغيير الثقافة التنظيمية وترشيد السلوك والفعل الاجتماعي الذي هو لب للنسق الثقافي للمنظمة.<sup>viii</sup> فالقيادة الإدارية تعمل على تعزيز وتطوير وإلهام التابعين على إيجاد الحلول المناسبة لمواجهة المشاكل التي تواجههم، وهذا ما يؤدي إلى تمكين المنظمة من إنتاج ثقافة تعبر عن قدرتها الجماعية ومدى توازنها واستقرارها كنسق اجتماعي. لهذا فإن القيادة الإدارية في إطار نسق تفاعلي ثقافي تعمل على قيادة التغيير الثقافي من خلال برمجة ذهنية، أو تطوير للنماذج الذهنية الفردية إلى ذهنية جماعية للتصرف، مما ينتج عنه تطوير ذاتي للمنظمة ككيان اجتماعي مستقل بذاته.<sup>ix</sup>



### ٣. المواقف التي يسهل فيها التغيير الثقافي

- أيا كانت الظروف التي تعيشها المنظمة، فإن تغيير الثقافة التنظيمية يستلزم تفهم العوامل المختلفة التي تساعد على إحداثه ونقل من صعوباته ومنها:
- **طبيعة الأزمات الحقيقية أو المتوقعة:** يعتبر وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة، باعتبار ذلك أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها. فكلما ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع جهود التغيير في مثل هذه الحالات، ومن أمثلة هذه الأزمات فقدان الأسواق ودخول منافسين رئيسيين للسوق.
  - **التغيير في القيادة:** تمثل فرصة تغيير القيادة مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة، حيث يعتقد العاملين بقدرتها على قيادة التغيير، ومن المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ، لأن من شأن ذلك أن يزيد التجاوب مع التغييرات المنشودة.
  - **المنظمة الجديدة والصغيرة:** كلما كانت المنظمة أكثر حداثة كلما كانت ثقافتها أقل حصانة وكلما كانت عملية التغيير أسهل، كما أنه يكون من السهل للإدارة توصيل قيم جديدة حينما تكون المنظمة صغيرة الحجم.
  - **الثقافة الضعيفة:** كلما كانت الثقافة مشتركة ومتداولة وازداد اتفاق الأعضاء على قيمها كلما كان من الأصعب تغييرها، و على العكس من ذلك هناك من يرى أن الثقافات الضعيفة أكثر قابلية للتغيير.<sup>x</sup>

### 4. مراحل إحداث التغيير الثقافي

- هناك مجموعة من المراحل العملية لإحداث التغيير على مستوى الثقافة التنظيمية أهمها:
- المرحلة الأولى:** وضع خطة عمل توضح فاعلية كل مكون ثقافي لتنفيذ التغيير التنظيمي المطلوب وتحديد المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية التي عن طريقها يتم تنفيذ واستمرارية التغيير متضمنة في ذلك الأشخاص المشاركين والوقت المطلوب وأيضا الموارد المادية المطلوبة للتنفيذ وتحديد الفجوة بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة لمحاولة سدها.<sup>xi</sup>
- المرحلة الثانية:** تنفيذ خطة العمل لإحداث التغييرات اللازمة في كل مكون من مكونات الثقافة باتخاذ الإجراءات التي من شأنها أن تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.
- المرحلة الثالثة:** قياس وتقييم فعالية التغيير الثقافي الذي حدث ويمكن الاسترشاد بمعايير القياس التالية:
- معدلات خفض الغياب؛
  - معدلات دوران العمل؛
  - معدلات خفض الحوادث؛
  - معدلات خفض التكاليف؛
  - الملاحظات السلوكية للموظفين والإدارة، فيما يتعلق بتحسين خدمة العميل و عملية الاتصالات وتعزيز فرق العمل.

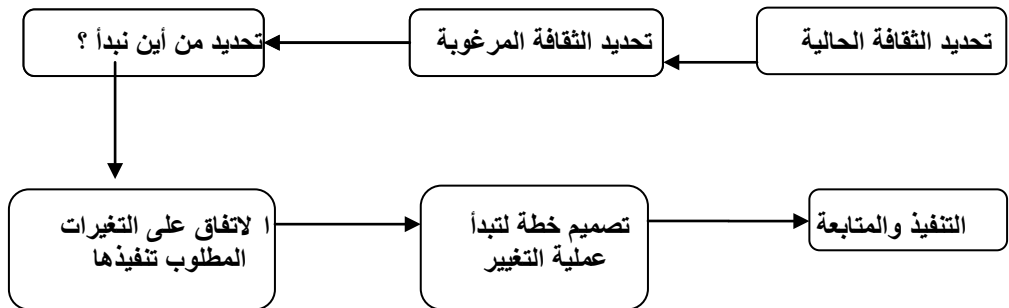
تساعد التغذية المرتدة كل من الإدارة والعاملين على التعرف على أثر التغييرات الثقافية وتحديد أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين.

**لمرحلة الرابعة:** الإدارة المستمرة لمكونات الثقافة وذلك للمساعدة في تحقيق أهداف التغيير بمجرد تنفيذ وقياس خطة العمل ومن الضروري الاستمرار في إدارة المكونات الثقافية وتعزيز التغيير التنظيمي باستمرار يجب أن تتزامن عملية التغيير الثقافي مع التغيير التنظيمي حتى تضمن المؤسسة مستويات النجاح المقبولة. <sup>xii</sup>

### 5. مقومات التغيير الثقافي الناجح

- يقاس نجاح التغيير الثقافي بمدى مساهمة استراتيجيات التغيير وأساليبه وطرقه وآلياته في إجراء التحول النوعي والكمي المتوازن بالتوقيت المطلوب والجودة المستهدفة والتميز المنشود، والنجاح هو دالة التوازن ما بين حالة التنوع الثقافي وتحقيق التآلف ما بين أجيال الثقافة القديمة والحالية وتجنب حالة التقوقع والجمود وتجنب حالات الانفتاح الثقافي بلا حدود، وفيما يلي بعض محددات ومقومات التغيير الثقافي الناجح:
  - فهم الثقافة الحالية حيث لا يمكن تطوير الثقافة الجديدة ما لم يفهم المديرين والعاملون من أين يبدؤون؛
  - تهيئة الدعم للعاملين والفرق التي تمتلك أفكار عن الثقافة الأفضل مع توفر الإرادة للعمل على تطبيق هذه الأفكار؛
  - إيجاد ثقافات فرعية تكون أكثر فعالية في المنظمة واستخدامها كأمثلة يستطيع العاملون تعلمها؛
  - إدارة القبول للتغيير والصراع المتوقع بتشكيلاته المختلفة نحو مصالح أطراف متنوعة ويطلق الإشارة للتغيير؛
  - تدعيم وتقوية الاتصالات المفتوحة والفعالية ودعم وتشجيع الموظفين؛ <sup>xiii</sup>
  - الالتزام ومهارات البرمجة بطريقة غير مسبوقة للوفاء بمتطلبات جديدة للمرونة والجودة والتحول من السيطرة إلى حق التصرف والثقة والاندماج والزمالة لتسهيل حدوث تغيير تنظيمي حقيقي. <sup>xiv</sup>
- تتلخص محددات و مقومات تغيير الثقافة التنظيمية بالمنظمة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1): مقومات التغيير الثقافي



المصدر: سيد محمد جاد الرب، (2005) "السلوك التنظيمي"، مطبعة العشري، مصر، ص 172

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية "كوندور للإلكترونيك"

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة

## ١. التعريف بالمؤسسة

تنتهي مؤسسة كوندور إلى مجموعة بن حمادي وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تعرف باسم **عنتر ترايد**، يتمثل نشاطها في صناعة وتسويق وخدمة ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية. المدير العام للمؤسسة هو **عبد الرحمان بن حمادي**، ويقع المركز الرئيسي للمؤسسة بالمنطقة الصناعية ومنطقة الأنشطة التجارية بولاية برج بوعرييج،<sup>xv</sup> ويقدر رأسمالها بـ: 250 مليون دج، بدأت نشاطها في ابريل 2002<sup>(23)</sup>. المؤسسة تنتج وتسوق منتجات عدة منها: أجهزة التلفاز، الاستقبال الرقمي، الأجهزة الكهرومنزلية (ثلاجات ومكيفات الهواء...) وقارئ الأقراص المضغوطة. المؤسسة الآن بصدد الدخول في إنتاج أجهزة الحاسب الآلي المحمول بعد حصولها على النسخة الأصلية للويندوز من مؤسسة ميكروسوفت العالمية في أواخر 2008، كما حصلت على شهادة الجودة ISO 9001 نسخة 2000 من منظمة AFAQ AFNOR بتاريخ: 27-03-2007<sup>xvi</sup>، وفي بداية السنة الجارية تحصلت على شهادة أخرى للجودة من المنظمة الألمانية TUV Rheinland مع العلم أنها المؤسسة الوحيدة في قطاع الصناعة الإلكترونية التي تحصلت على هذه الشهادة. ويتميز مؤسسة كوندور بالريادة في تقديم خدمات ما بعد البيع من خلال عنصر المصادقية سنتين ضمان وثلاث سنوات توفير قطع الغيار، وتمتلك كوندور 7 وحدات إنتاجية وهي:<sup>xvii</sup>

- وحدة إنتاج التلفاز وتمثل 40% من الحصة السوقية؛
- وحدة إنتاج جهاز الاستقبال الرقمي وغير الرقمي وتمثل 25% من الحصة السوقية؛
- وحدة إنتاج مكيفات الهواء والأجهزة الكهرومنزلية وتمثل 10% من الحصة السوقية؛
- وحدة إنتاج الثلاجات وتمثل 25% من الحصة السوقية؛
- وحدة إنتاج الحاسب الآلي المحمول: لم تتطلق العملية الإنتاجية بعد؛
- وحدة إنتاج مواد التغليف؛
- وحدة إنتاج مواد البلاستيك.

ولقد فاق عدد عمال مؤسسة 439 عامل، و ذلك بعد أن كانت تشغل 90 عامل في بداية نشاطها، كما حققت كوندور نموا سريعا في مبيعاتها في السنوات الأخيرة، مما جعلها تمتلك حصة سوقية كبيرة، إضافة إلى توسع نشاطها. وفيما يلي عرض لنظور رقم أعمال المؤسسة خلال الفترة 2008-2010.

## الجدول رقم (1):

تطور رقم أعمال شركة كوندور خلال الفترة 2008-2010 (الوحدة (مليار دينار جزائري)

السنة	2008	2009	2010
رقم الأعمال المحقق	6.5	15.0	19.5

المصدر: استنادا للبيانات المقدمة من مصلحة التسويق بمؤسسة كوندور

تبين الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه النمو السريع لرقم أعمال الشركة المحقق سنويا وهذا ما يعكس الإقبال الشديد على منتجات الشركة عالية الجودة، خاصة بما تتميز به من تقديم لخدمات ما بعد البيع فريدة من نوعها والتي أصبحت تشكل أبرز المغريات لاقتناء منتجات المؤسسة.

## ٢. الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة

تنتشر بين أفراد مؤسسة كوندور المميزات الثقافية التالية:

- القيام بإجراءات دورية للمسؤولين لتقييم الأداء وتقديم التصحيح المناسب إذا تطلب الأمر من أجل إرضاء الزبون بصفة كاملة؛
- السياسة التي تعتمدها في تجديد المهارات وتكوينها المستمر للعمال باختلاف مستوياتهم، وهذا ما أكسبها موارد بشرية ذات جودة عالية؛
- اعتبار أن الإبداع هو أساس النجاح، فهي تسعى دائما للبحث عن الجديد لمواكبة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية؛
- الاهتمام بالزبون كعامل يضمن ديمومة وبقاء المؤسسة؛
- التجاوب السريع و المستمر مع ضغوطات المنافسة؛
- اعتمادها على نظام اتصال يسمح بحرية تبادل الأفكار والمعلومات بين أفرادها؛
- نشر قيم المشاركة وروح الفريق للعمل الجماعي لإنجاز المهام بالكفاءة المطلوبة؛
- إدخال الأنظمة والأجهزة الحديثة بما يضمن مواكبة التغيرات وإرضاء احتياجات الزبون.

## المبحث الثاني: دراسة أثر إدارة التغيير الثقافي على تحسين الأداء لمؤسسة كوندور

بعد أن تمت معالجة بيانات الاستمارة باستخدام برنامج SPSS وبعض المقاييس الإحصائية المناسبة تم التوصل إلى النتائج التالية:

## 1. البيانات المتعلقة بمفردات العينة

يمكن وصف عينة الدراسة من خلال الجدول التالي مستعرضين فيه كافة المتغيرات التي تمثل خصائص العينة:

الجدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية

النسبة %	التكرار	الإجابات المحتملة	البيانات الشخصية	رقم السؤال
84,54	93	ذكر	الجنس	1
15,45	17	أنثى		
54,54	60	30-20	السن	2
36,36	40	40-31		
6,36	7	50-41		
2,72	3	أكثر من 50		
44,54	49	متزوج	الحالة العائلية	3
48,18	53	أعزب		
4,54	5	مطلق		
2,72	3	أرمل		
2,72	3	دون مستوى	المستوى التعليمي	4
5,45	6	إبتدائي		
30,9	34	متوسط		
43,63	48	ثانوي		
13,63	15	جامعي		
3,63	4	دراسات عليا		
47,27	52	أقل من 5 سنوات	الخبرة	5
52,72	58	خمس سنوات فما أكثر		
7,27	8	إطار	المهنة	6
38,18	42	عون تحكم		
54,54	60	عامل تنفيذي		

المصدر: إجابات المبحوثين عن أسئلة المحور الأول

## الجدول رقم (3): إجابات أفراد العينة حول مدى مساهمة التغيير الثقافي في تحقيق الأداء المتميز

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة	العبرة	رقم العبرة
				غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماما			
1	عالية	0,74	3,93	0	2	28	55	25	ك	تتمتع المؤسسة بالقدرة على التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة	6
				0	1,8	25,5	50	22,7	%		
2	عالية	0,75	3,88	0	1	35	50	24	ك	يملك العامل المهارة والقدرة على التكيف مع التغييرات الداخلية	3
				0	0,9	31,4	45,5	21,8	%		
3	عالية	0,81	3,87	0	4	32	48	26	ك	تهتم المؤسسة بالتطورات الخارجية وتعمل على التكيف معها للحفاظ على مركزها التنافسي	4
				0	3,6	29,1	43,6	23,6	%		
4	عالية	0,85	3,66	0	8	41	41	20	ك	تهتم المؤسسة بالتأثير على العاملين ليتماشى سلوكهم مع المهام الجديدة	8
				0	7,3	37,3	37,3	18,2	%		
5	عالية	0,95	3,5	2	14	36	42	16	ك	تحرص الإدارة على إعلام العامل بكل ما يحدث من تغيير داخل المؤسسة	5
				1,8	12,7	32,7	38,2	14,5	%		
6	عالية	0,93	3,44	3	13	38	44	12	ك	لدي الاستعداد لتقبل أي تغيير يحدث داخل المؤسسة	1
				2,7	11,8	34,5	40	10,9	%		
7	متوسطة	0,93	3,4	3	13	43	39	12	ك	تناسب قواعد وتعليمات إدارة المؤسسة مع متطلبات التطوير والتغيير	2
				2,7	11,8	39,1	35,5	10,9	%		
8	متوسطة	0,83	3,32	1	12	58	28	11	ك	تهتم المؤسسة بمعتقدات وأهداف الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها	7
				0,9	10,9	52,7	25,5	10	%		
عالية		0,45	3,62	المتوسط الكلي لمدى الموافقة على مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتميز بالقدرة على التكيف في تحقيق الأداء المتميز							

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS (إجابات المبحوثين)

تعبّر إجابات المبحوثين عن العديد من العبارات التي تراوحت أوساطها الحسابية بين 3.32 و 3.93 والانحرافات المعيارية بين 0.74 و 0.95 لتظهر انسجاماً في تلك الإجابات، وأكدت إجابات العينة مدى المساهمة العالية لتغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز وذلك بمتوسط حسابي 3.62 و انحراف معياري 0.45 ، وهو ما يعكس درجة موافقة عالية لأفراد العينة على وجود هذا البعد.

**2. اختبار الفرضيات****- الفرضية رقم 01:**

**H01:** تمتع مؤسسة كوندور بالقدرة على التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة الخارجية يساهم في تحقيقها للأداء المتميز.

أشار غالبية أفراد العينة وبنسبة 72.7% بموافقتهم على أن المؤسسة تتمتع بالقدرة على التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة الخارجية، والمتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3.93 بانحراف معياري صغير 0.74، مما يدل على الأهمية العالية لمضمون هذه العبارة والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية.

**- الفرضية رقم 02:**

**H02:** قدرة العاملين بمؤسسة "كوندور" على التكيف مع متغيرات المحيط الداخلية والخارجية يساهم في تحقيقها للأداء المتميز.

أشار غالبية أفراد العينة وبنسبة 67.3% إلى موافقتهم على أن العاملين يمتلكون المهارة والقدرة على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة التي تحدث داخل المؤسسة، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3.88 درجة بانحراف معياري 0.75، مما يدل على الأهمية العالية لمضمون العبارة حيث جاءت في المرتبة الثانية، وهذا ما يبين درجة الموافقة العالية لأفراد العينة على هذه العبارة، و هو ما بثبت صحة الفرضية الثانية.

**- الفرضية رقم 03:**

**H03:** إعلام مؤسسة "كوندور" للعاملين بكل ما يحدث من تغيير يساعدها على تحقيق الأداء المتميز.

لوحظ من النتائج أن 52.7% من المبحوثين قد وافقوا على أن الإدارة تحرص على إعلام العاملين بكل ما يحدث من تغيير داخل المؤسسة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين 3.5 بانحراف معياري 0.95، وهذا ما يعبر على درجة موافقة عالية لأفراد العينة على هذه العبارة التي جاءت في المرتبة الخامسة، و هو ما يثبت صحة الفرضية.

**- الفرضية رقم 04:**

**H04:** اهتمام مؤسسة "كوندور" بمعتقدات وأهداف العاملين وما يرغبونه من تغيير يسمح لها بالتفوق في الأداء. تشير نتائج الدراسة إلى أن 35.5% من المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة تهتم بمعتقدات وأهداف الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها، بالإضافة إلى أن 10.9% منهم أشاروا إلى عدم موفقتهم على ما ورد في العبارة وبلغ المتوسط الحسابي 3.32 بانحراف معياري صغير 0.83، مما يدل على موافقة المبحوثين على مضمون العبارة وبدرجة متوسطة. رتبت هذه العبارة الأخيرة من حيث أهميتها لدى المبحوثين و هو ما يجعلنا نرفض صحة هذه الفرضية.

### 3. استنتاجات الدراسة

بعد العرض توصل الباحثان إلى النتائج التالية:

- تهتم مؤسسة كوندور بالتطورات التي تحدث في بيئة العمل الخارجية وتعمل على التكيف معها للحفاظ على مركزها التنافسي المتميز؛
- تهتم المؤسسة بالتأثير على العاملين ليتماشى سلوكهم مع متطلبات المهام الجديدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.66 بانحراف معياري 0.85، مما يدل على درجة موافقة عالية لأفراد العينة على مضمون هذه العبارة التي جاءت في الرتبة الرابعة؛
- فيما يتعلق باستعداد العاملين لتقبل التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة، فقد جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.44 بانحراف معياري 0.93، حيث أشار نصف المبحوثين إلى موافقتهم على مضمون هذه العبارة؛
- ما يقارب نصف أفراد العينة 46.4% يوافقون على أن القواعد والتعليمات في المؤسسة تتناسب مع متطلبات التطوير والتغيير، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.4 بانحراف معياري صغير 0.93، مما يدل على الأهمية المتوسطة لمضمون العبارة.

### 4. التوصيات

بناء على ما تقدم من عرض و تحليل يوصي الباحثان بما يلي:

- الاهتمام أكثر بتدريب و تكوين العاملين في مختلف مستويات التنظيم حتى تكون لهم القدرة أكثر على التأقلم مع متطلبات التغيير؛
- عدم إغفال المهارات و الجوانب السلوكية للأفراد العاملين، لما لها من آثار مباشرة على الأداء الكلي للمؤسسة؛
- المحافظة على المستوى الحالي في التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة الخارجية و الاهتمام أكثر بالتطورات التي تحدث في البيئة الداخلية للمؤسسة؛
- الاهتمام أكثر بالاتصال الداخلي، لما له من تأثير على الثقافة التنظيمية للعاملين في مختلف مستويات التنظيم و على عملية صنع القرار؛
- مشاركة الأفراد العمالين و على مختلف مستويات التنظيمية بمؤسسة كوندور في عملية صناعة القرار، حتى تحافظ المؤسسة على المستوى الريادي الحالي.



الهوامش والمراجع

- i - زكريا الدوري وآخرون، (2010) "وظائف وعمليات منظمات الأعمال"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 22.
- ii - محمود سليمان العميان، (2002) "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، ص 343.
- iii - زكريا الدوري وآخرون، مرجع سابق، ص ص 29-30.
- iv - المرجع نفسه، ص ص 44-45.
- v - ابتسام إبراهيم مرزوق، (2006) "فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 22.
- vi - زكريا الدوري وآخرون، (2010) "مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في ق 21"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ص 401.
- vii - علي عبد الله، (2002) "التحولات وثقافة المؤسسة"، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، 20-21 ماي ص 286.
- viii - Reitter. R et al (1991) 'Culture d'entrepris', Vuibert Gestion, Paris, P3.
- ix Goldsmith. M et Bernard. R (1996) 'Leadership and organizational culture in Frances', Francisco CA , Tossey-Boss, PP 61- 66.
- x - جمال الدين محمد المرسي، (2003) "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية -مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 342.
- xi - جغلولي يوسف، (2009) "القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية كمؤشر لقياس أداء المنظمة"، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة يومي: 10-11 نوفمبر، جامعة المسيلة، ص 7.
- xii - سيد محمد جاد الرب، (2005) "السلوك التنظيمي"، مطبعة العشري، مصر، ص 175.
- xiii - نعمت عباس الخفاجي، (2009) "ثقافة المنظمة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 128، 129.
- xiv - ستيفن أكرويد. بول طوميسون، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، (2002) "سوء السلوك التنظيمي"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 187.
- xv - مجلة كوندور، (2007) "منشور مجمع بن حمادي عنتر ترايد"، العدد الأول، جانفي، ص 11.
- xvi - مجلة كوندور، (2007) "منشور مجمع بن حمادي عنتر ترايد"، العدد الثاني، ماي، ص 50.
- xvii - Groupe Benhamadi, (2010) 'Dossier de Presse', BBA, P 6.