

التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور.

برج بوغيريج

Organisationnel Change in the . Algerian institution A Field study at
Campany.Bordj Bou Arreridj.Condor Condor

د.زواوي مكرم*

جامعة سطيف 02 الجزائر

zouaouimm16@gmail.com

تاريخ النشر: 2025/12/29

تاريخ القبول: 2025/12/14

تاريخ الارسال: 2025/11/16

ملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية بتسليط الضوء على مؤسسة كوندور. المختصة في انتاج الأجهزة الإلكترونية والكهر منزلية. والتي سعت الى احداث تغيير تنظيمي يتماشى مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وقد ركزنا على ثلاث مؤشرات رئيسية: الهيكل التنظيمي ، نظام الحوافز والتدريب. باعتبارهم من المرتكزات التي تبناها وشملها التغيير التنظيمي بالمؤسسة وقد اسفرت الدراسة الميدانية التي قمنا بها بعد تحليل المعطيات وتفسيرها على أن التغيير التنظيمي الذي قامت به مؤسسة كوندور، قد حقق مبتغاه سواء على مستوى الهيكل التنظيمي بالانتقال من مركزية السلطة ووحدة الإدارة الى الاعتماد على اللامركزية في السلطة وتفويضها زيادة على تخصيص كل وحدة انتاجية بادرة وهيكل تنظيمي مستقل يشرق على متابعة وتسيير الوحدة الإنتاجية، كذلك تبنى استراتيجية خاصة بنظام لحوافز شملت الإطارات والمشرفين وكذا العمال من اجل الرفع من الإنتاجية و الفعالية في الأداء وتعزيز الانتماء للمؤسسة ، كذلك لبرنامج التدريبي المتنوع سواء داخل المؤسسة او خارجا مما ساهم في المرونة في الأداء والتحكم اكثر في العمل والانجاز في وقت قياسي ومسيرة التطورات وأساليب العمل الحديثة.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، التنظيم، المؤسسة الجزائرية.

Abstract

This study examines This issue of organisationnel change within the Algerian institution. With a specific focus on Condor Company. A leading Enterprise specializing in the production of electronic and elecctricle devices. The Company has undergone a series of organisational transformations in response to internal and external environmental variables.The study highlights three principal indicators of change

Organizational structure. The incentive system.and production management.Based on the field investigation conducted to explor the nature and scop of organizational change at Condor .and following a thorough analysis and interpretation of the collected data. The findings reveal that the change process has yielded significant outcame.these include a granting the production unit greater autonmy in determining its objectives.Thecompany has adopted a participatory organiazional structure that oversees performance monitoring and production managem Moreover.Condor has impemented a strategic incentive system targeting executives.supervisors.and workers alike. Withe the aim of enhancing productivity and improving performance. The company has also reinforced employee belonging and motivation through an effective training program conducted both inside and outsid the the instution.this approche has contributed to greater flexibility in performance.improved task exectuion.enhanced time management. And alignment withe contemporary work methods and technological advenements.

Keyword: Organizational change. Organisation. Algerian institution

مقدمة:

أجبرت التحولات الاقتصادية والاجتماعية كمتطلبات البيئة الخارجية، بالإضافة إلى متطلبات البيئة الداخلية كبر حجم المؤسسات وكذا استخدام أساليب التسيير الحديثة وتوظيف التكنولوجيا الى ضرورة تماشي المنظمات والمؤسسات مع هذه الأخيرة مما جعلها

تبنى فكرة التغيير التنظيمي لتحقيق اهداف المؤسسة وتمكن من الاستمرارية و الرفع من القدرة الإنتاجية وتعتبر مؤسسة كوندور من بين المؤسسات الجزائرية الخاصة والرائدة في المجال الالكتروني والكهرو منزلي مما جعلنا نخصها بهذه الدراسة لمحاولة معرفة واقع التغيير التنظيمي لهذه المؤسسة.

التساؤل الرئيسي:

ماهو واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مؤسسة كوندور-برج بوعريج؟.

1.الفرضية الرئيسية: هناك تغيير تنظيمي في المؤسسة الجزائرية، بمؤسسة كوندور، برج بوعريج

المؤشرات: الهيكل التنظيمي، نظام الحوافز. برنامج التدريب.

02. هدف الدراسة: معرفة واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مؤسسة كوندور-برج بوعريج.

03. مدخل مفاهيمي:

1.3. التغيير التنظيمي:

" هو مجموعة من الإجراءات والخطوات التي تقوم بها المنظمة لأحداث تطوير أو تحويل في أهداف المنظمة أو رسالتها أو سياستها أو استراتيجيتها أو حتى أي عنصر آخر من عناصر التنظيم"¹.

2.3. تعريف التنظيم:

يعرف ماكس فيبر التنظيم بالجماعة المتضامنة Corporat Group التي تتصف بعلاقات اجتماعية تقوم على قواعد منظمة، تحدد شروط العضوية كما يتم تقوية النظام الملزم لأفراد الجماعة من خلال الدور الذي يقوم به أفراد معينين في وظائف رئاسية وقيادية، وقد يجمع هؤلاء جهاز معين يتخذ شكل الجهاز الإداري.²

3.3. المؤسسة الجزائرية:

عرفها فرانسوا بيرو "بأنها منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة، تستعمل رؤوس الأموال والتدريبات والقدرات، من أجل انتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته."³

تعريف إجرائي للمؤسسة الجزائرية: وهي مؤسسة خاصة تخضع للقوانين والتشريعات المعمول بها في الجزائر، متمثلة في مؤسسة كوندور المختصة في الأجهزة الالكترونية والكهرو منزلية.

04. منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والاجابة عن تساؤل الإشكالية موضوع الدراسة، تبنى الباحث المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه "عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية صحيحة وتصوير النتائج التي يتوصل اليها الباحث على اشكال رقمية يمكن تفسيرها"⁴

5. أداة الدراسة: اعتمدنا على الاستمارة كأداة رئيسة لجمع المعطيات والتي ضمت 28 سؤالاً مع الاستعانة بالمقابلة كأداة ثانوية لتعزيز ومحاولة جمع معلومات بشكل كاف.

6. مجتمع الدراسة: بالنسبة لمجتمع الدراسة فقد تكون من 720 وحدة من الإطارات (الإدارية و التقنية) على مستوى جميع وحدات مؤسسة كوندور.

7. عينة الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية والتي تتلاءم مع موضوع دراستنا حيث تم اختيار الإطارات (الإدارية والتقنية) لمحاولة فهم واقع التغيير التنظيمي بمؤسسة كوندور برج بوغريج.

08. تقدير حجم العينة:

تحديد نسبة 25 من مجتمع البحث كعينة تمثيلية بلغ مجتمع الدراسة 720 وحدة من الإطارات (الإدارية والتقنية). ليأخذ حجم العينة 180 وحدة.

جدول رقم: 01 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل
4%	06	ثانوي
96%	174	جامعي
100%	180	الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحث.

يتضح لنا من البيانات المقدمة في الجدول أن المؤهلات العلمية التي تحمل شهادة جامعية بتكرار 174 فردا بنسبة 96%، مقابل 06 أفراد من أصحاب المؤهل العلمي من مستوى ثانوي بنسبة 4% من المجموع الكلي لعينة الدراسة المقدر بـ 180 فرد.

جدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع المسؤولية

النسبة المئوية	التكرارات	نوع المسؤولية
45%	80	مسؤولية إدارية
55%	100	مسؤولية على مستوى وحدة الإنتاج
100%	180	الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحث.

يتضح لنا من البيانات المقدمة في الجدول أن ما يقدر بـ 80 فردا بنسبة 45%، يتقلدون مسؤولية إدارية وما يقدر بـ 100 فرد يتقلدون مسؤولية على مستوى وحدات الإنتاج بنسبة 55%، من المجموع الكلي لعينة الدراسة المقدر بـ 180 فرد.

التي تحمل شهادة جامعية بتكرار 174 فردا بنسبة 96%، مقابل 06 أفراد من أصحاب المؤهل العلمي من مستوى ثانوي بنسبة 4% من المجموع الكلي لعينة الدراسة المقدر بـ 180 فرد.

جدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة المشغولة

النسبة المئوية	التكرارات	الوظيفة المشغولة
45%	80	إداري
20%	35	تقني
15%	30	تقني سامي
20%	35	مهندس
100%	180	الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحث.

يتضح لنا من البيانات المقدمة في الجدول أن 80 فرد من الإطارات الإدارية، بنسبة 45%، بينما سجلنا 35 لإطار تقني بنسبة 20%، و35 اطار مهندس بنسبة 20%، لتتخفف لـ30 اطار تقني سامي بنسبة 15%، من اجمالي 180 إطار من عينة الدراسة.

الجدول رقم 04: تبعا للمستوى التعليمي والتغيير في الهيكل التنظيمي

المجموع	هل التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى وحدات إنتاجية قام على أساس "				السؤال رقم (16) تبعا للمستوى التعليمي.
	متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة	تسهيل عملية التسيير والإنتاج	تخصص كل وحدة في منتج معين	كبر حجم المؤسسة وزيادة أنشطتها	
06	0	0	01	05	ثانوي
174	04	10	10	150	جامعي
180	04	10	11	155	الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحث.

يتضح لنا من البيانات المقدمة في الجدول أن 155 فرد من الإطارات ترى أن كبر حجم المؤسسة وزيادة أنشطتها أدى إلى احداث التغيير التنظيمي بمؤسسة كوندور. سجلنا منها 150 فردا من الإطارات الجامعية، بينما 05 فقط من أصحاب المستوى الثانوي. لنسجل 11 فردا من الإطارات التي ترى أن التغيير التنظيمي للمؤسسة إلى وحدات إنتاجية على أساس تخصص كل وحدة في منتج معين، كما سجلنا 10 أفراد الذين يعتبرون أن التغيير التنظيمي للمؤسسة إلى وحدات إنتاجية قام على أساس تسهيل عملية التسيير والإنتاج. واعتبر 10 أفراد الذين يعتبرون أن التغيير التنظيمي للمؤسسة إلى وحدات إنتاجية قام على أساس متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة. من اجمالي 180 إطار من عينة الدراسة.

الجدول رقم: 05 تبعا للمسؤولية والتقليل من مركزية السلطة

المجموع	هل التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتقسيمها إلى عدة وحدات ساهم في التقليل من مركزية السلطة "		السؤال رقم (17) تبعا للمسؤولية
	لا	نعم	
80	05	75	مسؤولية إدارية
100	07	93	مسؤولية على مستوى وحدة الإنتاج
180	12	168	الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحث.

يتضح لنا من البيانات المقدمة في الجدول أن 168 فرد من الإطارات ترى أن التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتقسيمها إلى عدة وحدات ساهم في التقليل من مركزية السلطة ، منها 75 من الإطارات الإدارية، و93 من الإطارات التقنية بوحدة الإنتاج. بينما 12 فرد من الإطارات التي لا ترى ان التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتقسيمها إلى عدة وحدات ساهم في التقليل من مركزية السلطة ". منها 05 من الإطارات الإدارية و 07 من الإطارات التقنية بوحدة الإنتاج. من اجمالي 180 إطار من عينة الدراسة.

الجدول رقم : 06 تبعا للمستوى التعليمي. واعتبار الحوافز ضمن الاستراتيجيات.

المجموع	هل تعتبر الحوافز من ضمن الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسة من خلالها لتحقيق التغيير التنظيمي "		السؤال رقم (19) تبعا للمستوى
	لا	نعم	
06	0	06	ثانوي
174	01	173	جامعي
180	01	179	الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحث.

يتضح لنا من البيانات المقدمة في الجدول أن 179 فرد من الاطارات تعتبر الحوافز من ضمن الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسة من خلالها لتحقيق التغيير التنظيمي منها 173 من الإطارات الجامعية 06 افراد من المستوى الثانوي. بنما سجلنا فردا واحد فقط لا يرى أن الحوافز من ضمن الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسة من خلالها لتحقيق التغيير التنظيمي، من اجمالي 180 إطار من عينة الدراسة.

الجدول رقم : 07 تبعا للوظيفة المشغولة. وكيف تمنح الحوافز من طرف المؤسسة

المجموع	كيف تمنح الحوافز من طرف المؤسسة "			السؤال رقم (21) تبعا الوظيفة المشغولة
	هناك حوافز خاصة بالعمال والإطارات والمشرفين معا	هناك حوافز خاصة بالعمال	هناك حوافز خاصة بالإطارات والمشرفين	
80	20	18	42	إداري
35	5	8	22	تقني
30	5	7	18	تقني سامي
35	11	7	17	مهندس
180	34	41	99	الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحث.

يتضح لنا من البيانات المقدمة في الجدول أن 99 فرد من الاطارات تعتبر منح الحوافز من طرف المؤسسة خاصة بالإطارات والمشرفين فقط منها 42 من الإطارات الإدارية 22 من الإطارات التقنية، و 18 من الإطارات التقنية السامية، و 17 من المهندسين. لنسجل 41 من الإطارات التي ترى ان هناك حوافز خاصة بالعمال، 18 من الإطارات الإدارية و 08 من التقنيين و 07 من المهندسين وكذا 07 من التقنيين السامين. بينما نجد 34 من الإطارات ترى ان هناك حوافز تمنح للإطارات والمشرفين معا، منها 20 من الإطارات الإدارية و 11 من المهندسين و 05 من التقنيين والتقنيين السامين. من اجمالي 180 إطار من عينة الدراسة.

الجدول رقم 08 تبعا للمستوى التعليمي وتلقي تدريب بالمؤسسة

المجموع	هل تلقيت تدريباً بالمؤسسة "		السؤال رقم (22) تبعا للمستوى
	لا	نعم	
06	01	05	ثانوي
174	02	172	جامعي
180	03	177	الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحث.

يتضح لنا من البيانات المقدمة في الجدول أن 177 فرد من الاطارات تلقت تدريباً بالمؤسسة منها 172 من الإطارات الجامعية و 05 من أصحاب المستوى الثانوي. بينما 03 من الإطارات لم تتلقى تدريباً بالمؤسسة منها 02 من الإطارات الجامعية و 01 من المستوى الثانوي، من اجمالي 180 إطار من عينة الدراسة.

الجدول رقم 09: تبعا الوظيفة المشغولة برنامج التدريب التي تقوم بها المؤسسة

المجموع	برامج التدريب التي تقوم بها المؤسسة يستهدف "			السؤال رقم (27) تبعا الوظيفة المشغولة
	كلهما	العمال فقط	الإطارات والمشرفين فقط	
80	04	04	72	إداري
35	05	0	30	تقني
30	01	01	28	تقني سامي
35	01	01	33	مهندس
180	11	06	163	الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحث.

يتضح لنا من البيانات المقدمة في الجدول أن 163 فرد من الإطارات ترى أن التدريب الذي تقوم به المؤسسة يستهدف الإطارات والمشرفين فقط ، منها 72 من الإطارات الإدارية من الإطارات الهندسية، و 30 من الإطارات التقنية و 28 من الإطارات التقنية السامية. بينما 11 من الإطارات التي ترى ان التدريب يستهدف الإطارات والمشرفين والعمال معا منها 05 من الإطارات التقنية الإدارية و 04 من الإدارية و 01 من الإطارات التقنية والسامية. بينما 06 من الإطارات ترى ان التدريب يستهدف العمال فقط منها 04 من الإطارات الإدارية و 01 من الإطارات التقنية والسامية. من اجمالي 180 إطار من عينة الدراسة.

09. مناقشة الفرضية الرئيسية:

أ. المؤشر الخاص بالهيكل التنظيمي:

من خلال المعطيات يتبين أن التغيير التنظيمي الذي شمل مؤسسة كوندور من خلال تغيير الهيكل التنظيمي بشكل جذري نابع من دوافع تتمثل في إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع الرؤية الجديدة للمؤسسة والتي أخذت بالتوسع وزيادة الأنشطة وكذا زيادة حجم المؤسسة وقدرتها الإنتاجية مما يستدعي تقسيم الإدارة وتسييرها وفق كل وحدة إنتاجية من

أجل التحكم بشكل أفضل وزيادة الفعالية والكفاءة في التسيير وتحديد المهام والمسؤوليات بشكل ادق، وترى بعض الادبيات في التغيير التنظيمي أنه قائم على " توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين العمال من خلال الهيكل التنظيمي، وقد تلجأ منظمات الأعمال في بعض الأحيان إلى إحداث تغيير داخل المؤسسة والذي يصاحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي كإعادة تحديد المسؤوليات أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات أو حذف بعض الوحدات التنظيمية وذلك بما يتماشى مع التغييرات الحاصلة"⁵.

بالإضافة إلى أن الهدف الذي يسعى إلى الحد من مركزية السلطة وتحقيق المرونة والتسهيل في اتخاذ القرارات خاصة تلك التي تستدعي التدخل الفوري دون الرجوع للإدارة المركزية تفويض السلطة في هذه الحالة كما يساهم من الفعالية الاتصالية وانتقال المعلومة بين الإدارة والفئة العمالية بشكل جيد ويرى المهتمون بموضوع التغيير التنظيمي أنه " لا تقتصر مسؤولية التغيير التنظيمي على الإدارة العليا إنما تمتد لتشمل مشاركة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية، ويتوقف نجاح عملية التغيير على التعاون وكفاءة توزيع المهام والمسؤوليات بين الإدارة العليا والعمالين"⁶. وبالتالي كلما تم فسح المجال امام الحد من مركزية السلطة وكذا المرونة في التسيير والتفويض ساعد على تحقيق الأهداف وأعطى فرصة للأبداع وتفجير الطاقات واتخاذ القرارات.

ب. المؤشر الخاص بنظام الحوافز:

سعى التغيير التنظيمي بمؤسسة كوندور إلى تغيير الاستراتيجية المتمثلة في الاعتماد على نظام حوافز برؤية جديدة إلى الرفع من أداء والرفع من القدرة الإنتاجية بالإضافة إلى تعزيز الانتاء للمؤسسة وكذا الحد من نسبة الدوران والغياب المتكرر للعمال، فقد نوعت المؤسسة من أساليب التحفيز سواء بصفة معنوية أو مادية "فالتغيير ينتج من خلال خلق قواعد جديدة هذه القواعد تساهم في تركيب الفعل مع عدم اغفال التصورات الجماعية للفاعلين مثلا إذا قمنا بتغيير نمط المكافأة (الحوافز المادية) نكون قد أشعلنا نار التغيير وهنا سوف يبحث الفاعلون عن نموذج جديد للعلاقات قد ينشأ مع التغيير في المكافأة"⁷.

ج. المؤشر الخاص بالتدريب:

يعد التدريب من بين الأولويات التي اعتمدت عليها مؤسسة كوندور سواء بالنسبة للإطارات والمشرفين أو العمال فقد كثفت من البرامج التدريبية في سبيل تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء بالإضافة الى وعيها بأهميته في الاستثمار برأس المال البشري والذي يساهم

في تحقيق الميزة التنافسية سواء بالنسبة للإداريين أو التقنيين المتواجدين على مستوى وحدات الانتاج فإذا اعتبرنا التدريب كألية للتعلم الجماعي لقد عبر ميشال كروزيه " على ضرورة أن يكون التغيير الاستراتيجي نابعا من داخل التنظيم نفسه، أي من نسق الفعل العام والوعي بضغوطات المحيط، أي قرار فيما يخص التغيير أو الإصلاح الإداري ، يجب أن يأخذ في الحسبان البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة"⁸

الخاتمة:

تبين لنا من خلال البحث وجمع المعطيات وتحليلها وتفسيرها أن التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية كوندور برج بوعرييج قد حقق أهدافه وفق الرؤية والاستراتيجية التي تبنتها مؤسسة كوندور. سواء على مستوى الهيكل التنظيمي. أو نظام الحوافز وكذا برنامج التدريب على النحو التالي:

- بالنسبة للهيكل التنظيمي عرف تغيير جذري من خلال التخلي عن مركزية السلطة وخلق ادارت مستقلة خاصة بكل وحدة إنتاجية لها جميع الصلاحيات في اتخاذ القرارات وتسيير الموارد البشرية وفق إدارة حديثة ومرنة.
- الاعتماد على نظام حوافز وفق رؤية علمية يمس جميع ومختلف الموارد البشرية بمؤسسة كوندور من عمال واطارات ومشرفين من أجل الرفع من القدرة الإنتاجية والأداء والتقليل من دوران العمل وتحقيق الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة.
- عرفت مؤسسة كوندور برنامج تدريب متنوع وبشكل دوري سواء إداريين أو تقنيين على مستوى الوحدات الإنتاجية وفق مخطط سنوي مرن يخضع للتعديل والاضافة وفق المتغيرات والاحتياجات من أجل الرفع من مستوى الأداء والاستعانة بالتكنولوجيا والأساليب الحديثة في الإنتاج والتسيير على حد سواء.

- الهوامش:

- 1 معترسيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والمهارات التطبيقات العملية، ج01، متبة الأنجلو المصرية، 2014، ص، 23.
- 2 اعتماد محمد علام ، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي مكتبة الانجلو المصرية، ط01، مصر، 1994، ص 20.
- 3 فوزي محيريق بن الجيلاني مدخل لاقتصاد المؤسسة مطبعة الرمال، الواد، الجزائر، 2020، ص 24.
- 4 محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات دار وائل للنشر، عمان ، 1999، ص46.
- بلال خلف السكرانة ، مرجع سابق، ص5.69

⁶ أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات القاهرة، 2008، ص 32

⁷ 1 Philippe Bernoux , sociologie d' entreprise , seuile,Paris,2005,p220

⁸ Michel Crozier , Erhard Friedberg, l'acteur et le système, édition du seuil, Paris ;1977.